

中国企业管理应对 WTO 全书

# 世界管理 100 年

## · 管理典范卷 ·

主编 : 北伟 智瑞

光明日报出版社

管理是企业  
发展之本

为《世界管理100年》题

袁宝华

一九九九年五月

中国管理前辈袁宝华先生为本书题词

# 前 言

整整一个世纪过去了，世界管理也迎来了百年的成长，在二十一世纪的阳光、雨露和风中，正启示着一个经济春天的到来。

透过二十世纪的历史烟云，遍数经济世界的管理珍宝，赞叹、折服、启迪、拍案而起是我们唯有反应。

亨利·福特，霍华德·休斯，科林·马歇尔，松下幸之助……创造了传统制造业的神话；

约翰·摩根，沃伦·巴菲特，乔治·索罗斯……带给金融世界一个个惊喜；

比尔·盖茨，德尔，杨致远，柳传志……正启迪着知识经济的春天。

古往今来的管理大师们，用他们梦幻般的成功经历，激发着芸芸众生无尽的遐想和如火的热情。他们是怎样成功的？《管理大师卷》将为您揭开神秘的面纱。

通用汽车，IBM，百事可乐，微软，YaHoo，皇家壳牌，戴姆勒——克莱斯勒，丰田，日立，本田，鲜京，现代，海尔……一个个企业巨子，支撑着世界经济的现在和未来。他们是如何发达的？《企业巨子卷》将为您带来启示。

管理世界上下一百年，人类在管理学的知识、理论、方法、实践经验中有多少积累，后人如何得到启发从中受益？《管理知识卷》、《管理理论卷》、《管理方法卷》、《管理典范卷》为您解开每一个千千结。

面对汹涌澎湃的世界经济大潮，乘着改革深化的时代快车，过去、现在和将来，我国的企业管理如何突破，国企改革如何升华，民族企业如何雄立于世界？《中国之路卷》为您寻找答案。

向伟大的二十世纪挥手道别，人类迎来了又一伟大的世纪，一个伟大的变革新时代：信息产业、知识经济、网络经济、电子商务、生活的革命、行业的革命、管理的革命……人人经脉贲张，人人激情高涨。打开《未来之战卷》让我们阅读未来，战斗未来。

凝百年之精粹，集管理之大成。《世界管理 100 年》精彩八卷，带给您一个百年的启迪和惊喜。

《世界管理 100 年》编委会

2000 年 5 月

## 参考资料

1. 《希望之所在——搞好国营大中型企业的实证》北京大学出版社 92年
2. 《中国工业企业管理理论与实践》西南师范大学出版社 93年
3. 《新编工业企业管理学》立信会计出版社 94年
4. 《中国现代企业制度的建立》知识出版社 95年
5. 《国有小企业改革实务》经济管理出版社 95年
6. 《中国企业改革十年》改革出版社 92年
7. 《向市场经济过渡中的国有企业改革》中国人民大学出版社 98年
8. 《中国企业产权交易指南》经济科学出版社 95年
9. 《股份制与现代企业制度研究》人民出版社 94年
10. 《中国企业股份制的理论与实践》企业管理出版社 93年
11. 《中国承包制的研究》上海经济科学出版社 93年
12. 《转型中的中国企业》山东人民出版社 92年
13. 《企业改革实务》经济管理出版社 96年
14. 《如何建立现代企业制度》经济管理出版社 96年
15. 《中国企业管理现代化之路》经济管理出版社 97年
16. 《中国大中型企业改革与发展之路》中央党校出版社 92年
17. 《论我国所有制和企业制度的改革》改革出版社 90年
18. 《重建社会主义企业》中国社会科学出版社 89年
19. 《承包·租赁·股份制》经济科学出版社 88年
20. 《企业改革回顾与展望》上海三联出版社 90年
21. 《国有资产管理理论与实践》经济科学出版社 91年
22. 《怎样搞活国有大中型企业》中国群众出版社 91年
23. 《中国企业经营机制的转换》中国发展出版社 92年
24. 《中国企业改革的理论与实践》江西人民出版社 88年
25. 《产权理论与国有企业制度创新》中央党校出版社 98年
26. 《国有经济的战略性改组》中国发展出版社 98年
27. 《跨世纪的难题：中国国有企业改革》湖南出版社 96年
28. 《改制、重组、运营》同心出版社 97年
29. 《改革攻坚的思考》经济管理出版社 97年
30. 《中国经济改革的主线》经济科学出版社 99年
31. 《十一届三中全会以来经济体制改革重要文件汇编》改革出版社
32. 《中国经济体制改革年鉴》改革出版社
33. 《中华人民共和国经济专题大事记》(1949—1984)河南人民出版社 89年
34. 《中国经济发展四十年》人民出版社 89年
35. 《中国社会主义建设新时期经济简史》中国物资出版社 93年
36. 《中华人民共和国工业普查资料》中国统计出版社
37. 《1978—1996年的中国经济波动》经济科学出版社 98年
38. 《21世纪中国经济大趋势》辽宁人民出版社 98年
39. 《中外管理导报》

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

世界管理 100 年 . 管理典范卷 / 北伟, 智瑞主编 . 北京 : 光明日报出版社, 2000. 6

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6

I. 世... II. ①北... ②智... III. 企业管理 - 基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2000 ) 第 61915 号

世界管理 100 年  
光明日报出版社出版发行  
( 北京永安路 106 号 )

邮编 : 100050

电话 : 63082416

全国新华书店经销

北京后沙峪印刷厂印刷

787 × 1092 1/16 印张 : 268 字数 : 3800 千字

印数 1 - 1000 册

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6 / F · 14

---

共 8 卷定价 : 1580.00 元

版权所有 翻印必究

# 《世界管理 100 年》

## 编委会

主 编：北 伟 智 瑞 木 海

副 主 编：陈保全 郑德顺 陈泮早

策 划：中外管理导报出版部

编委会成员：(按姓氏笔划为序)

王君亭	王福志	王全志	王学杰
王 锐	王小凤	白 燕	白慧月
申金玉	司 楠	刘炳松	刘国庆
齐国华	吕 艳	乔淑勤	乔 雨
孙建鼎	李广生	李 邦	李军晓
李胥明	李华香	李 莉	李小丽
祁 然	宋小青	张伟中	张振灵
张从亮	武洪川	陈振武	罗建军
罗 虎	邵国洪	杨克文	周登峰
易 虹	柯 伟	项祥一	桂志诚
殷永红	黄 辉	梁玉柱	梁 艳
常征军	崔 冰	曾忠恕	谢富田
樊延中	魏福民		

# 管理典范卷

- 一、强者成功之道 ..... (1)
- 世界 500 强的用人机制 ..... (1)
- 美国 500 佳的成功秘密 ..... (4)
- 百年经营“秘方” ..... (10)
- 耐克公司：教人一心拼搏的导师.....  
..... (12)
- 美国杜邦公司的管理 ..... (30)
- IBM 的三条神圣原则 ..... (33)
- 美国在线 AOL 的 EC 之路 ..... (35)
- 亚马逊书店的便利购物形象 ... (36)
- 菲利浦乘虚开拓产品市场 ..... (38)
- 日本日立公司成功的五大经营方针...  
..... (40)
- 本田：汽车的超级市场 ..... (47)
- 照相机王国的经营秘密 ..... (67)
- 索尼公司何以兴旺发达 ..... (70)
- 最佳管理的经营诀窍 ..... (72)
- 创造名牌：企业取胜的关键 ... (73)
- 二、企业文化典范 ..... (77)
- 世界名牌公司的经营哲学 ..... (77)
- 松下电器：“松下七精神” ..... (79)
- 麦当劳：“S. Q. C.”精神 ..... (80)
- IBM 公司：“最佳服务”精神 .....  
..... (81)
- 3M 公司：“开拓创新”精神 ... (81)
- 奥美公司的企业文化 ..... (82)
- 三、组织管理典范 ..... (85)
- 通用汽车公司的组织管理 ..... (85)
- 通用电气公司的组织管理 ..... (91)
- 从“可乐大战”看经营战略 ... (95)
- HP 公司的组织管理 ..... (100)
- UCC 公司的组织管理 ..... (120)
- 林肯公司的组织管理 ..... (124)
- 松下电器公司的组织管理 ..... (127)
- 罗罗公司的组织管理 ..... (137)
- 四、购并重组典范 ..... (155)
- 波音与麦道的联姻 ..... (155)
- 赫司特的资产重组 ..... (158)
- 柯宁的合资及兼并式创新 ..... (160)
- 高尔特和哈里斯的并购奇迹.....  
..... (161)
- 兵不血刃的收购 ..... (164)
- 摩根·斯坦利与迪安·威特的合并...  
..... (167)
- 迪斯尼的惊世兼并案 ..... (169)
- 强强联合 控制市场 ..... (172)
- 美国联合公司的收购计划 ..... (174)
- 福特收编马自达 ..... (176)
- 五、技术创新典范 ..... (181)
- 柯达的新产品开发战略 ..... (181)
- 旭化成公司的动力源泉——R&D ...  
..... (183)
- 重视研究开发的川铁公司 ..... (185)
- 太空信息高速公路 ..... (188)
- RCA 的视盘技术之梦 ..... (190)
- CT 的诞生 ..... (192)
- YAHOO 弄潮 ..... (194)
- VF 公司的快速反应系统 ..... (196)
- IBM 的新气象 ..... (198)
- 日本企业的小发明 ..... (200)
- 不断追求高技术的摩托罗拉公司.....  
..... (202)

- 依靠强大技术后盾致胜的联合技术公司 ..... (204)
- 雷西恩公司与微波炉开发计划 ..... (207)
- ABB 集团依靠技术取胜 ..... (208)
- 六、品牌战略典范 ..... (213)
- 世界公民：绿色富士 ..... (213)
- 旧传统新形象的美国“良愿”商店 ..... (215)
- 宝丽来成功促销即拍相机 ..... (217)
- 健康食品和亨家公司 ..... (220)
- 巴尔德电力公司：从小厂家到第一品牌 ..... (224)
- 汉肯公司的国内品牌国际策略 ..... (226)
- 七、市场营销典范 ..... (231)
- 家用清洁剂公司：新产品试制与决策选择 ..... (231)
- 大众汽车公司：市场调查促进销售 ..... (238)
- 佩珀饮料公司：商标、形象与广告宣传 ..... (241)
- 虎飞自行车公司：销售策略的全面规划和重点实施 ..... (252)
- 米德克朗机电分公司：全面考虑提出促销计划 ..... (259)
- 汉密尔顿工具公司：消费行为调查帮助确定广告形式 ..... (263)
- 计算系统有限公司：销售时机和人员管理 ..... (268)
- 动力系统配电公司：销售一线的人员培训 ..... (272)
- 帝国草坪公司：推销服务的策略制定 ..... (276)
- 考尔斯啤酒公司：产品特色与全国市场的开拓 ..... (280)
- TSR 游戏公司：及时调整销售策略 ..... (286)
- 沃克家具店：改变经营方向时的抉择因素 ..... (291)
- 麦克卡车公司：调整策略适应生产社会化 ..... (294)
- 八、广告设计典范 ..... (301)
- 雀巢咖啡与广告 ..... (301)
- 选择欧洲广告代理商 ..... (302)
- “万宝路”产品形象的塑造 ..... (305)
- 邀请美国总统访问的企业 ..... (307)
- 百事可乐的名人广告 ..... (309)
- 善做公关的通用 ..... (311)
- 白兰地的广告艺术 ..... (314)
- 敦豪的广告策略 ..... (316)
- 九、小企业成长典范 ..... (319)
- 生气勃勃的小企业成长 ..... (319)
- 国民罐头公司迅速发展的由来 ..... (320)
- 日本富士家具株式会社的“VCS 运动” ..... (323)
- 十、成功之母 ..... (325)
- J·C·彭尼公司：过于保守的错误 ..... (325)
- 杜邦公司：失算的错误 ..... (334)
- 美国铨星公司和 ICO 公司：技术创新与市场脱节的失误 ..... (341)
- 科维特公司：二次创业的失败 ..... (345)
- W·T·格兰特公司：疯狂的无组织的增长 ..... (354)
- 蒙哥马利·沃德公司：独断导入的歧途 ..... (365)
- 吉列公司：慢半拍的教训 ..... (375)
- 伯格厨师公司：缺乏控制的教训 ..... (384)
- A·C·吉尔伯特公司：临危大乱的悲

剧 .....	( 395 )	“ 豪珂 ” 品牌之路 .....	( 450 )
十一、国内管理典范 .....	( 403 )	铸就“ 钻石 ” 品牌 .....	( 451 )
深圳中兴通讯股份有限公司的成功模式 .....	( 403 )	走向世界开创未来的“ 青岛啤酒 ” .....	( 452 )
中国嘉陵工业集团的成功经营模式 .....	( 404 )	鹿王集团的品牌战略 .....	( 455 )
今日集团的经营战略 .....	( 406 )	在改革创新中崛起的燕山品牌 .....	( 461 )
一个战略, 两种结果 .....	( 408 )	北极星的品牌维护之道 .....	( 467 )
长虹集团的管理特色 .....	( 412 )	以 CIS 为本的科龙电器 .....	( 471 )
联想集团做“ 长跑选手 ” .....	( 416 )	“ 美的集团 ” 如何实现其品牌战略 .....	( 473 )
海尔集团管理的特色 .....	( 419 )	“ 康佳 ” 驰名之路 .....	( 475 )
无锡市合成纤维总厂的“ 高人三头 ” .....	( 421 )	TCL: 品牌、市场、资产的良性之动 .....	( 477 )
大连冰山集团有限公司的资本运营战略 .....	( 423 )	兖州矿业( 集团 ) 有限责任公司质量至上战略 .....	( 482 )
格力电器公司的技术创新 .....	( 425 )	山东省牟平县制针厂的产品质优策略 .....	( 484 )
北京用友软件集团的创新战略 .....	( 426 )	雪花冰箱为何重新走俏 .....	( 486 )
实达电脑公司的知识管理 .....	( 429 )	北京广播器材厂为何能够从低谷中崛起 .....	( 487 )
哈尔滨厨房设备制造厂看得准、变得快 .....	( 430 )	宝山钢铁( 集团 ) 公司的用户满意战略管理 .....	( 490 )
沪东造船集团以创新求生存 .....	( 432 )	山东小鸭集团有限责任公司超值服务 .....	( 491 )
广东省顺德粤海洗碗机有限公司的未雨绸缪 .....	( 434 )	山西磷肥厂互助提携的渠道策略 .....	( 493 )
北京东风制药厂的成功之路 .....	( 437 )	西安杨森制药有限公司的全方位促销战术 .....	( 495 )
亚都人工环境公司的市场策略 .....	( 440 )	北京日化三厂的主体型促销攻势 .....	( 497 )
伊利集团的营销策略 .....	( 442 )	义利食品公司的“ 两面人形象 ” .....	( 499 )
烟台木钟厂的产品试销策略 .....	( 444 )	北京电视机厂的《 牡丹轶事 》 促销 .....	( 501 )
杉杉集团公司的品牌升级战略 .....	( 445 )	温州矮外楼“ 停止营业 ” 促销 .....	( 502 )
三九企业集团的名牌战略 .....	( 447 )		
绅士衬衫何以获得公众的信赖和赞誉 .....	( 449 )		

北京有线电厂成绩卓著的营销工作... ..... ( 502 )	“ 阳光 ” 之路 ..... ( 509 )
许继集团公司的人事管理特色..... ..... ( 506 )	五零五集团的管理创新 ..... ( 510 )
邯郸钢铁集团的成功模式 ..... ( 508 )	合肥荣事达集团的管理创新..... ..... ( 512 )

# 一、强者成功之道

## 世界 500 强的用人机制

沿着世界 500 强这些有着几十年、甚至上百年历史的世界企业霸主走过的发展轨迹，人们不难看出，这些在汽车、通讯、机电、家电、石化、钢铁等支柱产业以及计算机、生物、材料等高科技产业雄踞一方的特大企业，在竭尽全力不断开拓全球市场的同时，始终殚精竭虑地进行着人力资源的开发与管理。

### □人才选拔与培养重于一切

美国通用电气公司是全球实力最雄厚的跨国企业之一。这家在世界 500 强中名列第 9 位，年销售收入 1000 亿美元，年纯利润突破 100 亿美元，资本利润率达到 25%，财务状况被评为“三 A”的跨国企业，其成功的秘诀之一就是十分注重选拔和培养领导人才。在这方面，通用电气公司董事长韦尔奇的决心以及付出的努力是常人难以想象的。

通用电气公司内建有一座经营开发研究所，完全可以称得上是一所培训干部的大学校。据说，公司每年向该研究所拨款不低于 10 亿美元，每年在此接受培训的人员多达 1 万人，占公司总人数的 3.3%。从高级干部到新任经理，人人都要接受培训。董事长韦尔奇直接听取研究所的培训汇报，并同研究所一起制定研究计划。不仅如此，他每月还要亲自担任一次讲师，对参训干部进行授课。为了训练干部的领导才能，公司安排高级管理人员都要经过在陆军军校进行的军训体验。公司领导人如此潜心于干部人才的培养，这在全世界也是罕见的。

在意识形态方面，通用公司要求所有干部都必须具备本公司的经营理念与价值观。公司人事部的最大作用在于保持公司全体员工的统一性，增强其作为公司一员的归属感。通用公司在全世界拥有 30 万名员工，每人平时必须随身携带一张卡片，这张名为“通用电气价值观”卡对领导干部所下的定义是：“痛恨官僚主义，开明、讲究速度、自信、高瞻远瞩、精力充沛、勇敢地设定目标，视变化为机遇，适应全球化”。而这些价值观都是公司对员工进行培养的主题，也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。

以人为本，尊重个性，拒绝平均

冷战结束后，世界正越来越呈现出无国界的状态，世界经济一体化的格局也已逐渐形成。与此并存的生活方式的个性化也日益凸显出来。因此，在 21 世纪这个将更具个性化的时代，无论从事何种行业，只有那些能够获得具有个性和才能的员工的企业，才能在激烈的国际竞争中生存与发展。

针对这一国际环境和由此引发的人文特点，在世界 500 强中排名第 26 位的日本松下电器产业公司对人事管理制度进行了根本性的改革，其主要做法是：

提前发放退职金。松下公司决策者认为，象过去那样把公司当作一棵大树，把自己完全绑在这棵树上的人已经不存在了。作为公司，不仅欢迎希望在退休前把一生献给一个公司的人，同时也接纳虽不能将毕生献给公司自身却拥有专业技术的特殊人才。为此，松下实行“全额工资支付型员工制度”，将退职金（退休时一次性发放的资金）加到工资中提前发放。只要员工申请提前发放，每年就可分两次领取一定数额的退职金。松下自 1998 年 4 月开始对新职员实行这一制度，申请提前领取退职金的人竟高达 40% 左右。

延长员工退休时间。随着生活质量的不断提升，人们的寿命延长，可工作年限也在提高。

诚如现任松下总经理森下洋一所言：“很多人到了 60 岁看上去依然很年轻。”针对许多人在本公司退休后又到其它公司就职的实际状况，为使那些多年在松下电器工作的人充分发挥他们长期积累的丰富的专业技能，尽可能长期地让他们工作下去，松下公司准备从 2001 年开始实行雇佣延长制度，允许员工最长可以工作到 65 岁。而对那些认为自己已经干够了的人则安排他们高高兴兴地退休，这完全取决于个人的选择。

让员工上“自我重塑大学”。对公司富余人员，为更有效地促进其所从事岗位的顺利转变，松下公司于 1996 年创办了“自我重塑大学”，已有 500 余名职员在此接受了为期半年至一年的培训。员工通过拓展自己的专业技能，可以在公司内调换工作岗位，在公司内部促进人才配置的转变，以此确保就业的长久实现。

工龄和年龄不再具有实际意义

工龄和年龄，历来是企业考评职工、决定其工薪收入、福利待遇的基本依据。而今天在世界 500 强中，这一传统的分配原则已被彻底摒弃。在世界 500 强中排名第 51 位的日本富士通公司，因应与新世纪同时到来的“网络革命”，提出了“因特网的富士通”的崭新概念，以所有职员都能使用个人电脑和因

特网为前提进行管理。公司为加速“因特网的富士通”这一目标的实现，甚至苛刻规定，所有事务联络都必须通过电子邮件进行。假若有哪个职员不会使用电子邮件，对不起，那么他连出差的旅费都不能报销，而且不能调整住房，也不能领取津贴。一句话，不管是否愿意，都要毫不留情地把不能加入到网络中的人撵出去。

同时，这些著名企业都普遍地将一种被称为“成果主义”的思想引入公司的分配制度。这种思想根本不同于原来的以生活费为基准，按资历决定工资多少的生活工资制度，而是鉴于劳动合同的本质，把工资始终与对公司的贡献联系在一起。一句话，通过努力取得成果而使公司获利的人会在收入上得到回报，不能取得成果的人就没有回报。仅仅拼命工作是不行的，工龄和年龄本身都不具有太大的意义。

#### □目标管理考评与工资挂钩

无论是通用电气，还是松下公司以及富士通，都在公司内部实行严格的目标管理与考评制度，以此激励员工不断进取，胜任愉快地完成公司赋予的任务。

著名的“360度评价”可谓通用电气的一大特色。在这里，每个员工都要接受上司、同事、部下以及客户的全方位评价，这种评价由大约15个人分五个不同阶段作出：富士通公司则实行每个职员与上司面谈、审查季度初申报目标的完成情况、季度末通知本人、与上司谈话后，把最终决定的五个等级的绝对评估标准反映到工资上，从而取代原来在公司里的资格，把每个人划分为与职务和职责的重要性相对应的等级，以等级为基准进行评估；对于一些专职人员，则通过建立以酌情衡量劳动制为主的制度，不实施上下班时间管理等机制，以他们对公司的贡献大小支付工资，这一制度主要适用于白领阶层。

松下公司为体现注重工作成果和个人能力的原则，从1998年起对约1.1万名课长以上的管理职位实行完全年薪制。年薪标准是按年度通过与上司面谈来确定的。一年后则对其工作业绩进行评价，并结合公司的效益情况，确定一个双方都能够接受的下一年度的薪金标准。公司还将逐步把这种注重能力的工资体系扩大到管理层以外的普通员工，以逐渐减少资历收入部分所占的比重。而公司员工，尤其是年轻人更倾向于公司对自己的工作进行客观的评价，以求按照评价的结果来决定工资标准。公司这样做的目的是让那些努力在工作中实现自我价值并取得实际业绩的人获得丰厚的报酬，从而最大限度地调动其工作的积极性和创造性。公司总经理森下洋一说得好：“这种新的人事制度和工资制度，能够改变以往对员工要求的单一模式，使每个人的特点和才能都充分地

展示出来。”

### □让员工都持有公司股份

在世界 500 强中排名第 14 位的美国国际商用机器公司董事长兼首席执行官格斯特纳认为：“持有股票是激活员工积极性的最好杠杆。我希望国际商用机器公司的大量员工都持有股票。这样就可以促使他们对企业有一个总体的考虑。他们将会考虑整个公司应该怎样做，而不是只考虑自己工作的那个部门该如何做。”这与松下公司总经理森下洋一“要让所有员工都持有松下电器的股份，让他们对公司整体的经营业绩具备更多的敏感意识”的想法是相同的，而这其中的核心指导思想便是世界 500 强普遍奉行的“全员经营”的理念，即公司的所有员工都是经营者。

### 美国 500 佳的成功秘密

对于霍姆·德波特公司的员工们来说，1998 年所经历过的那一切，可以说如同一场梦。在这一年里，利率降到了最低点，失业率猛增，美国的消费者们小心谨慎地对待手中的钱，就像大学生们第一次拿到信用卡。进入 90 年代，总经理亚瑟·布兰克与公司的经营管理者们就已经开始构思经营新观念，在旁人看来，他们的那些观念已是十分超前的。

去年，公司总经理亚瑟·布兰克把舒适性与选择性放在公司经营策略的首位。他把一些商店改为全天 24 小时营业，增加租赁卡车的服务项目，以此来鼓励顾客增加消费，特别是鼓励顾客对那些盈利多的商品，如室内地面装修材料的消费。与此同时，布兰克和他的同事们采取各种措施努力增加利润，他们与供货商谈判降低商品的价格，减少供货商的数量，更多地采取直接从厂家进货的方式，公司还努力增加直接进口商品的品种和数量。

经过这样一番努力，霍姆·德波特公司不但增加了销售额，利润也随之大增。第四季度的销售额增加了 9%，布兰克说：“作为零售商，有什么会比商店的销售额增加更能令其感到兴奋的呢？”公司的利润上升了 39%，那些一年前购买了公司股票的投资者们，手中股票的价格几乎增加了一倍。由此人们不难理解霍姆·德波特公司为什么能够从一年前在排行榜上位居 44 位，跃居到今年的第 13 位。

位居第 10 位的制药业巨头舍宁-普劳公司，总经理理查德·科根在管理上也有自己的独到之处，公司产品评议部月评会议都是由他亲自主持，以确保公司高达 10 亿美元的科研经费能够用得恰到好处。再以位居第 35 位的沃尔-马特百货公司总经理大卫·格拉斯为例，他是一位从不厌烦对公司经营进行改

革的人，尽管在别人看来，沃尔·马特百货公司在美国已是经营最有效的零售商之一。为了保证公司能够持续发展，格拉斯采取了许多有效的经营措施：将公司的经营方向定为日用品，把力量放在那些在国际市场上有竞争力的商品上，大量削减库存。在这种全力以赴开动脑筋的探索经营之道的人物中，还有身为位居第44位的通用电气公司总经理约翰·韦尔奇，对此韦尔奇深有感触地说：“只有全力以赴，别无其他选择”，他说：“公司中大多数的员工们都会这样做，我希望他们会这样做，我相信他们会这样做，他们是会这样努力的。”

#### □不求最大 但求最佳

《商业周刊》全球500佳企业排行榜，不是要列出最大的，而是要列出最好的。是要通过这种排名的方法对这些企业进行全面的评价，而不是像某些排行榜那样，只是关注企业的某一方面，如规模，或是股东们的收益。例如，康柏公司从第5位降到第245位，原因在于公司去年在收购数字设备公司时支出了27亿美元。在这前50佳中有30佳是新入选的公司。而日用品生产巨头吉列公司，则从原来的位居第38位下降到167位，利润下降了24%，其原因是公司进行结构调整时付出的巨大成本以及国外销售额的下降。

#### □成功之路 各有其径

不断进行自我完善，是位居前50家公司获得成功共同特点。这些明星企业，从不是等到自己的生产线陈腐之时才想到革新，在这方面他们表现了极大的灵活性。他们迅速地转向新产品，甚至在必要时创出全新的经营方式。

资本第一金融公司总经理费尔班克说：“消费者的需求就如同洋葱一样，从里到外一层又一层，我们可以避开其他公司已经选择的那一层，我们是能够遇到最适合自己的那一层的”。

在这些著名的公司中，热点的行业占据重要地位又是一个重要的特点，例如微电子行业。微软公司在国际互联网的发展方面发挥了巨大的作用，处于领先地位，在今年的排行榜中仍位居第一位，目前已有大批的与互联网相关的公司成立，并在经营上获得成功，例如位居第二位的德尔计算机公司。在微电子行业，除微软、德尔公司外，还有位居第四位的奥瑞克公司，位居第五位的EMC公司，位居第七位的美国在线。医药行业在前50佳企业中就有6家。

然而大家也不必同走一条路。位居第26位的福特汽车公司就是一例，公司所从事的汽车制造业就不是十分景气。面对这种不利的形势，公司积极采取相应的措施，首先减少了利润很大的运动汽车的生产，因为消费者对这类车的需求大减，尽管公司在降低成本方面曾下了很大的气力，需求仍没有太大的变

化。位居第 29 位的导航星国际公司，面对制造业的不景气这样一种现实，着手对自己进行新的设计，从而使公司的净收入增长 89%，荣获第 29 位可以说是当之无愧。然而又有谁能想象得到，在时过境迁的家用电器行业也能出现一颗明星，这就是位居第 38 位的马塔格公司。公司提出的口号是“要让白色衣物更白”，应该感谢公司推出的新型洗衣机，提高了公司在市场上的竞争力，全年净收入与过去三年相比增长了 44%。

在众多的行业中，金融服务业可以说是增长势头最强的行业之一。越来越多的美国消费者喜欢使信用卡，位居前 50 佳公司中的信用卡服务公司就有三家，其中 MBNA 公司位居第 27 位。

#### □高科技新产品 企业强身之术

目前被广泛引起重视的是国际互联网技术。在这前 50 佳企业中，涉及到以网络为契机发展起来的行业随处可见，其中有 11 家技术公司与之相关。微软公司出售的软件可以使你上网，EMC 销售的设备可存储国际互联网上的重要信息。网络使微软去年的净利润增加了 38%。微软公司估计目前美国家庭仅有 25% 上网，那么还有 75% 的家庭没有上网，这将是各家公司争取的巨大市场。

#### 美国《商业周刊》1999 年世界 500 佳企业榜首 50 名

---

1. 微软公司
2. 德尔计算机公司
3. 盖普公司
4. 奥端克（甲骨文）公司
5. EMC 公司
6. 计算设备公司
7. 美国在线公司
8. 摩根士丹利添惠
9. SBC 通讯公司
10. 舍宁—普劳公司
11. 电讯试验室
12. 沃纳—伦伯特公司
13. 霍姆·德波特公司
14. 思科公司
15. 资本第一金融

16. 默克公司
17. 空中火炬公司
18. 查尔斯·施克瓦布公司
19. TJX 公司
20. 美国科技公司
21. 马什—麦克伦南
22. BMC 软件公司
23. 太阳微系统公司
24. 盖特维 2000 公司
25. 艾丽·利利公司
26. 福特汽车公司
27. MBNA 公司
28. 南方贝尔公司
29. 导航星国际公司
30. 奥姆尼克姆集团
31. 平安路公司
32. 索莱克特伦公司
33. 意大利造船金融公司
34. 佩克斯公司
35. 沃尔玛特
36. 国际公共集团
37. 劳斯公司
38. 马塔格公司
39. 福莱迪·迈克公司
40. 英特尔公司
41. BBT 公司
42. 百时美施贵宝公司
43. 道顿·赫德森公司
44. 通用电气公司
45. 艾姆根公司
46. AES 公司
47. 科尔斯公司
48. 华盛顿投资公司

## 49. 贝尔大西洋公司

## 50. 斯泰特·斯特里特公司

网上的订单可以直接传达到工厂里。德尔计算机公司成功的秘密是他们在生产中具有的灵活性，他们可以做到几乎没有库存，其他的供货商就要冒这方面的风险，德尔只需订所需数量的货物。公司总经理德尔最近对公司进行改组，以便能够使用英特尔公司新的奔腾 III 芯卡。德尔在经营方面的灵活性不仅体现在产品的生产上，还为微机行业创造了直销的模式。德尔已经在网上开设了名为 Gigabuys 的新销售网址。德尔认为，这个网址是扩展公司与客户关系的通道。

## □敢担风险 不失时机

业务不只是在国内，这 50 佳企业中的许多经理都把希望寄托在目前仍不景气的国外市场，如日本。他们相信那里的经济必将复苏。尽管去年全球的经济仍不景气，但是他们相信，公司将来发展机遇仍在国际。目前许多公司不仅只是把注意力放在扩大市场上，而且也十分注意加大投资。福特公司总经理最近向瑞典汽车制造巨头沃尔沃公司投资 65 亿美元。这当然会增加产量以及在欧洲市场的占有率，但公司总经理还从全球化这一角度来考虑，他认为这种作法也会对公司在国内的发展产生促进作用。通过从全球引进管理经验，福特能够学到各种不同的思路，做好与用户所关注的各项工作。

通用电气公司总经理杰克·韦尔奇认为，我们现在所处的时代是一个进行艰难抉择的时代，陷入一个衰退的市场之中是一件十分棘手的事，但是最糟糕还不是这类事情，而是总经理的无所作为。在去年的亚洲金融危机中，通用电气公司所属的资本服务公司的一个分支机构，就向这一地区注入数十亿美元资金，购入的资产范围十分广泛。他打算在今后的几年内再投入高达 60 多亿美元资金。他指出，这样做当然是有风险，但是痛失机遇所带来的损失更是难以估量。韦尔奇认为，一生中你可能会会有许多次的等待，行动起来，决心把一切做得更好，不要总是旁观等待。

《财富》杂志公布全美 500 家最大公司排名（前 50 名）			
（根据 1998 年销售额）			
排名	公司	去年排名	1998 年销售额（10 亿美元）
1	通用汽车公司	1	161.315
2	福特汽车公司	2	144.416

《财富》杂志公布全美 500 家最大公司排名 (前 50 名)			
(根据 1998 年销售额)			
3	沃尔—马特百货公司	4	139. 208
4	埃克森公司	3	100. 697
5	通用电气公司	5	100. 469
6	国际商用机器公司	6	81. 667
7	花旗银行公司	17	76. 431
8	菲利普·莫里斯公司	9	57. 813
9	波音飞机公司	9	57. 813
10	美国电话电报公司	10	53. 588
11	美洲银行公司	54	50. 777
12	州立农业保险公司	13	48. 114
13	美孚石油公司	8	47. 678
14	惠普公司	14	47. 061
15	西尔斯—罗巴克公司	16	41. 322
16	杜邦公司	15	39. 130
17	宝洁公司	20	37. 154
18	大专院校退休基金会 - 教师年金和人寿保险公司	30	35. 889
19	美林公司	24	35. 853
20	美国万全保险公司	18	34. 427
21	凯马特公司	23	33. 674
22	美国美亚国际保险公司	26	33. 296
23	大通曼哈顿银行	27	32. 379
24	德士古公司	12	31. 707
25	贝尔大西洋公司	28	31. 566
26	范妮·梅公司	33	31. 499
27	安龙天然气公司	57	31. 260
28	康柏电脑公司	42	31. 169
29	摩根 - 斯坦利 - 迪安 - 威特发展公司	35	31. 131
30	戴顿·赫德森公司	34	30. 951
31	彭尼公司	25	30. 678
32	住宅建筑装饰材料公司	44	30. 219
33	朗讯科技公司	37	30. 147
34	摩托罗拉公司	29	29. 398
35	SBC 通信公司	40	28. 777
36	克罗格公司	36	28. 203
37	默克公司	46	26. 898

《财富》杂志公布全美 500 家最大公司排名（前 50 名）			
（根据 1998 年销售额）			
38	谢夫隆集团	19	26.801
39	大都会人寿保险公司	43	26.735
40	英特尔公司	38	26.273
41	洛克希德 - 马丁公司	32	26.266
42	奥尔斯泰特公司	39	25.879
43	联合技术国际公司	41	25.715
44	第一银行公司	113	25.595
45	通用电话电子公司	48	25.473
46	联合包裹运输公司	52	24.788
47	USX 钢铁公司	55	24.754
48	塞夫韦公司	50	24.484
49	成本公司	53	24.270
50	康纳格拉公司	45	23.841

## 百年经营“秘方”

可口可乐百年辉煌，其原因不一而足。但自从管理学备受瞩目之后，便有人将之归功于公司的管理策略，即所谓的“管理策略三十条”，认为这一秘方比之神秘的“7X”的作用有过之而无不及。现“揭秘”如下：

出售好产品。正如广告而言：可口可乐“味道好极了”。一旦习惯，令人欲罢不能。

相信自己的产品。作为主管应向雇员逐渐灌输这个概念：这是地球上最好的产品，你们在为最好的公司工作。

营造神秘气氛。

尽管可口可乐公司本身也承认配方并不特异，产品成功秘诀在于历经百年形成的“品牌权益”，但配方的神秘性仍是它吸引人的重要因素。

出售生产成本低的产品。生产一瓶可口可乐只需几美分，而且甜料成本占了大头。

让所有参与产品生产、销售环节者有利可图。许多年来，每一个与可口可乐打交道的人都发了财。

让人人都买得起你的产品。从 1886 年到本世纪 50 年代，一瓶可口可乐价钱一直是五美分；全世界保持相对便宜的价格，第三世界国家居民也买得起。

使你的产品随处可买到。任何顾客“伸手可及”的地方——棒球场、理发店……都会出现可口可乐。

聪明地推销产品。如何、何时、何地推销你的产品将决定成功与否，作为

世界上广告最成功的产品，可口可乐公司已花费巨额美元。现在每年广告费达400多万以上。

要宣扬一种形象，而不是产品。二三十年代可口可乐即被定位为一种宽容的产品，喝者都将拥有快乐、充满活力、风度优雅的形象。

欢迎主要竞争对手。百事可乐与之激烈竞争带来的宣传效果抵得上上亿美元的广告。

明智而有节制地用明星做广告。过分依赖明星的广告往往使观众只注重明星忽略了产品。可口可乐让已去世的昔日明星复活成浮雕形象做广告，解决了难题。

吸引大众对产品的渴求。可口可乐自50年代便向人们灌输饮后将获得自信、受欢迎和年轻概念。

使顾客年轻化。对体育运动的赞助意味着产品已进入青少年心中，年轻顾客将成为终生顾客。

树立文化意识。要努力使产品入乡随俗，多年来，可口可乐在世界各地培养了一批具有强烈文化意识的管理者。

聘请有名望律师。一方面消除假冒产品，另一方面保护公司利益。

不违法。非法不仅有损公司形象，从长远看也不能增加一分利润。

成为有影响力的人。可口可乐经营者是强有力的幕后影响者。当然，不能滥用影响力。

有耐心且不轻易改变。对于由于战争、饥荒和政治原因而让可口可乐暂时撤退的国家，公司保留合同，静观形势。

坚持用简洁的训导。可口可乐的经营者所制定的训导没有一条是复杂的。

行动富有应变弹性。对于出现的变动情况，要能及时应变，避免更大损失。

不做消极的、防御性的广告。对比性的广告在宣传自身时已替对手做了免费宣传。

只有在必要时才搞多样化经营。尤其当经营软饮料的边际利润比经营其他行业更多时。

注重利润。不要热衷于市场份额，忽略利润，可口可乐就将金属桶改革以节省费用。

让雇员有敬畏感。适度的压力有助于人们发挥最大潜力。

从内部提升。公司设了管理人员培训中心，而最好的管理者几乎都是逐层提拔上来的。

所有宣传至少在一定程度上都是好宣传。1985 年可口可乐推出新口味失败，又改回老口味，却使许多顾客因失而复得更珍爱它。

明智地花钱。用所借之钱再购买自己公司的股票，推动股价上升。

建立合资企业。自 1989 年起公司就放弃瓶装权使其独立成厂。

从全球着想，但从眼前行动。世界各地依据不同情况采取不同行动。

追求光晕效应。70 年代早期，公司便定下做环保、改善种族关系等方面的先锋，并乐善好施，在公众心中树立起良好的公司形象。

## 耐克公司：教人一心拼搏的导师

从希腊神话中提到的阿喀琉斯致命的脚踵，直到 1985 年匹兹堡钢人全如意球队，争球线后卫杰克·兰伯特，由于“脚趾长茧”而惨遭失败为止的 3200 年中，无人给运动员制作专用的运动鞋。从本世纪 20 年代到 1948 年间，德国有两家制鞋公司，阿迪达斯和美洲狮，专制运动鞋。但是，对运动员来说，情况依然不太满意。由德国德斯勒家族经营的这两家公司，规模很大，距离很远，没有竞争对手，不关心运动员们提出改变设计的要求。另外，在整个 50 年代，包括这两家公司在内，没有一家公司为慢步跑的人们制作舒适的跑鞋。

50 年代中期，根本就见不到慢步跑的人，不象现在到处皆是。那时，慢步跑的运动员所穿的鞋对一般人都产生不良后果。如果没有这位俄勒冈大学的田径队主教练比尔·鲍尔曼的话，这种脚部的痛苦依然会存留至今。鲍尔曼是一位顽固、热情、爱争论的俄勒冈州尤金市人，他发明了现代的跑步用鞋。尤其是他亲手制作第一双耐克鞋。这种鞋现在到处都有，从华尔街直到大瑟尔西部风景区都能看到。

由于鲍尔曼的功劳，今天的运动鞋设计完美，式样繁多，能明显地改善运动员的动作。它舒适美观，宜于日常穿用。当演员杰米·斯图尔特在“今晚上演的节目”上穿着夜礼服和一双耐克考塔兹跑鞋出现时，人们感到的不是惊奇而是羡慕，今天的运动鞋已经成为西方世界丰富多采文化的固有部分，从而产生了式样繁多的商业后代产品，如跑步用奶罩，尼龙汗衫等，随之出现了纽约市马拉松长跑等运动项目。但是在过去从麦迪逊广场公园到派克大街到处可见的只是大学运动员和穿着条纹运动衫的小男孩穿着帆布面旅行鞋。

到 1985 年，比尔·鲍尔曼已是亿元资本的耐克股份公司的联合创始人之一，又是国家田径运动名人馆的名誉会员。但在 1952 年，他是俄勒冈大学三年制学院中的一名径项运动的教练。他正在计划组建能在俄勒冈州赢得名次的

田径队。同时，他正在寻找各种有利条件去对抗那些大学运动联合会的著名运动队，即太平洋八强，如加州大学洛杉矶分校队和南加州队等运动队。他们的运动员都在设施完备、阳光充足的条件下进行训练。

就象以前每个径项教练一样，鲍尔曼对一双脚特别注意。他曾经是一位足球队员和径项运动员，第二次世界大战期间的山地士兵，並在俄勒冈州梅德福市高中当径项教练。在这些年月里，他见过无数大学运动员患脚痛病。他深知所有这些运动员都不是疑难病症患者，他们所穿的鞋都不合适。尽管各种不同运动项目的动作各不相同，作用在脚上的力也大不相同，但是，穿在每个运动员脚上的鞋都是按一个式样设计的。

鲍尔曼用理论说明各种不同的用途要求不同的设计。他认为即使是一双基本上单独设计的鞋，它的鞋底也会比现有的轻，能对运动员的脚提供更好的支持，其稳定性更好，摩擦力更小。

为了解决这个问题，鲍尔曼仔细地按自己的设计画出图样，不断将新设计的图样送到美国的几家最好的体育用品公司。这些公司都不愿接受他的设计，並对他说，他们对自己出售的运动鞋很满意，不想冒险制造那种价钱昂贵，不易出售的鞋，他们奉告鲍尔曼说，我们不想教你怎样当教练，所以请你也不要教我们怎样制鞋。从其它制鞋商那里也得到同样的答复。

在遭到一连串的拒绝之后，鲍尔曼面临的问题是他必须为他的哲学进行一次试验。从中学当教练之日起，鲍尔曼不再把自己只看作径项的教练，而是一位“教人一心拼搏的导师”。他教导他的运动员拼搏的价值不仅在于奖章和取胜，而更重要的是作为一种智力和精神的需要。鲍尔曼的运动员们逐渐把每次体育比赛看作是一个需要解决的问题。如果你胜了，其中就没有问题。假便你输了，其结果则更为有趣：你就会获得某种信息，帮助你解决下次再会出现的问题。

有时，参加1英里长跑遭到失败的原因只是由于竞技状态不佳引起的，下次加强体力就可以获得胜利。但是，失败的原因往往需要从各种信息中寻找，比如：更好的赛跑策略，对竞争的对方要有更多的了解，更好的设备等。鲍尔曼教导他的运动员说，赢得比赛胜利的源泉是无穷的，必须设法全面探索这些源泉。鲍尔曼的径项运动队具有非凡的自尊心，他们自信，不仅作为一个运动员而是作为一个人，有能力从自身内部积聚起全部力量。

鲍尔曼的运动员对自身的能力有自知之明。鲍尔曼本人是一个在各方面看起来比实际情况要强得多的人。他不是一个特别高的人，但看起来显得很高。他不是一个肌肉很发达的人，但是，一眼望去好象肩宽体壮。他身材瘦长，似

属瘦体型，下颌坚定，态度自如，目光锐利。但在这位饱受锤练的前线战士的这些外表下面却隐藏着一颗老师的心。对初次见面的人、他总是本能地进行试探，并作出反应。假如试探结果良好，他就会即刻提出他的见解。

鲍尔曼是一位天生的田径运动项目的人才。径项运动是一项小组的运动，每个成员都进行锻炼，相互角逐，但大多数活动又是个人单独进行的。老师是各个队员之间的联系纽带。他安排每个队员的锻炼计划，根据各人不同的情况，把他们搭配成最佳队形，在径项运动比赛中获胜。他把自己的信条灌输到每个队员身上。田径运动员不象其它小组运动，他们往往紧密地依赖自己的教练多于队友。在径赛和越野的运动队员之间具有一种神秘的共生性，这种共生性把队员们团结在教练的周围，并直接从教练处获得指导。他们似乎是一个离开主流的分离的小组，但是互相之间又有联系。

鲍尔曼通过他的坚强的意志在俄勒冈径项运动员之间建立一种灼热的团结感。他长久以来意识到就是这样的一种情感才能使竞争出现差别，因为各人体质方面的差别往往很小。田径运动是一系列在直觉上较为简单的项目。这些项目比起某些现代项目来说，更多地依赖本身的体质，无须借助运动器械各种比赛规则。在观看一批运动员在某一项目中进行竞争时，从外表上看到的情况非常相似。万米长跑运动员看上去很相象。撑竿跳运动员好象是从一个模子里铸造的。这是因为他们都是在同一个运动队里作为个人各自进行锻炼的专家。由于在这方面处于平等的地位，竞争者之间的差别只能从微小的长进和细微的优点中加以衡量。作为一个教练，在传授拼搏经验时，他的职责是去发现运动员细微的优点并加以利用。

鲍尔曼认为运动鞋存在的问题并不是一个小问题。假如有人能按照他设计的式样去制作，那么运动鞋应该会制作得更好些。但是无人愿意干。鲍尔曼意识到，当某个运动员向他提出这类问题时，他会作出的拼搏反应是：“假如你找不到人来干这种活，唯一的解决办法是亲自学着干。”

因此，鲍尔曼成了一位鞋匠。最初，他通过反复试验学习制鞋手艺。补鞋匠只能讲一些制鞋的基础知识。根据补鞋匠的指教，並报废了大量皮革后，鲍尔曼回来了。补鞋匠并未想到鲍尔曼会再回来。因此，他把鲍尔曼介绍给一位专为伐木工人制作皮鞋的师傅。这位鞋匠居住在俄勒冈州尤金市的郊区。鞋匠指点鲍尔曼说，用来制作鞋底和鞋筒的“楦头”或模型不必美观或耐用。这些鞋楦可以用杂货店口袋来做，可以不断画画改改，切割成形，直到获得最佳设计式样为止。鲍尔曼心领神会，经多次来回请教之后，进步很快，从杂货店口袋进而采用皮革来进行制作。

那年，鲍尔曼为中距离赛跑运动员肯尼·穆尔设计制作了第一双径项运动鞋。今天看来，这第一双“耐克”鞋，从边角看不太牢固和平整，但是光滑、轻巧、适用。这种运动鞋能完成它的使命。

鲍尔曼作为鞋匠和工艺家，运用他的才智，开始为他的运动员制作合脚的、定做的运动鞋。每双运动鞋都是一项试验，越做越好，即适用又合脚。鲍尔曼经常这样说：“一双好的跑鞋必须足以跑完全程，然后自动解体。”

对鲍尔曼的运动员来说，这些跑鞋都具体地体现了一心拼搏的反应。鲍尔曼的“孩子们”穿着这些奇形怪状、手工制造的跑鞋赢得了名次。这是因为他们的教练找到一种办法解决了这个问题，而其他教练只能简单地接受现成的运动鞋。

大多数鲍尔曼的运动员从俄勒冈大学毕业后，把从教练处学到的“一心拼搏”的精神转用到对生活追求的其它方面上。但其中有一位相当好的万米长跑运动员名叫菲利普·奈特，在鲍尔曼父亲般的指导下，成长为一位优秀的运动员。他看到这种定制的运动鞋不只是一个样品，而是一项工业。因为这些跑鞋解决了一个长期以来威胁着赛跑运动员的麻烦问题。鲍尔曼设计的跑鞋比当时所生产的跑鞋都好。奈特相信如果他能找到一家制鞋商生产这种跑鞋，运动员们一定会很欢迎这些新跑鞋。但是谁能制造呢？

美国的体育用品公司对此不感兴趣。这些具有一定基础的公司不必听取用户的意见。不管用户是否高兴，他们只能从现有的运动鞋中去挑选。

根据传说，最初导致耐克股份公司形成的起因，是由于奈特为获得斯坦福大学企业管理硕士而写的毕业论文。他建议一家美国公司可以从国外进口运动鞋来开辟新市场，可从日本购买制成品，然后在美国直接同运动员和运动队接触进行积极的发行业务。奈特写道，关键在于这些运动鞋的设计要求必须很高。奈特的想法已不单是理论。鲍尔曼的跑鞋已具备这种工艺的潜力；他所需要的是两家公司：一家日本制造商和一家美国发行商。对这个问题，奈特运用了鲍尔曼的拼搏反应的原则：如果你不能找到别人来干，就由你自己干。

当奈特作为研究生在世界各地访问过程中，他决定在亚洲寻找运动鞋来源的可能。1962年的一天，他拜访日本当时最优秀的运动鞋制造商鬼塚虎。他当时只是想询问一些有关问题。那时，太平洋两岸商业信息的交流很少。鬼塚同奈特之间互相都感到对方很神秘。奈特对这位日本人采取了权威性的态度进行交谈。他的运动员的气质和年轻有为的作风，使他看来象一个典型的美国销售代理人。这是日本精明能干的总经理们经常从流行杂志和书本中读到的。

出人意料，鬼塚虎的人表示愿意当场肯定业务关系。奈特意识到自己所谓

代表的公司还没有名字，因此他当机立断，报出一个“蓝绶带体育用品公司（Blue Ribbon Sports, Inc.）”，同时提出一个简单的安排。鬼塚虎将把运动鞋运到美国，由蓝绶带公司在美国独家经销。

鬼塚毫不犹豫地同意他的建议。对他们来说，这是一个宝贵机会，成为第一个打入美国市场的公司。他们定出由蓝绶带公司在美国独家经销虎牌运动鞋的许可权费用为 1000 美元。带着这项意外的承诺，奈特赶回美国，迫切地要办妥两件事：筹集 1000 美元资金和筹组一个公司。

在尤金市鲍尔曼家中厨房的餐桌上召开了筹组公司的会议。奈特讲述了他的想法，鲍尔曼表示热烈赞同。奈特年纪较轻，但并不胡言乱语。他们知道，如果他们能够成功地在美国经销虎牌跑鞋，鬼塚很可能同意制造鲍尔曼设计的特种式样的跑鞋。鲍尔曼早已看到除了径项运动员外，现在许多锻炼身体，为了健康而跑步的人也需要跑鞋。更重要的是鲍尔曼越来越清楚，跑步作为一项大众化的运动，在美国并不成功，甚至非常糟糕，其原因就在于跑鞋质量太差。

一起参加这次餐桌会议的还有鲍尔曼隔壁邻居约翰·贾卡律师。贾卡告诉他们如何组建一个股份公司。鲍尔曼和奈特敏捷地采取了一系列的措施，组成了蓝绶带体育用品股份公司，各人分摊了 1000 美元的资金，用作购买在美国经销虎牌跑鞋的独家经销权，同时把鲍尔曼设计的一种图样寄给日本鬼塚虎的公司。

随后就发生了妙不可言的事。在以后的几个月里，鬼塚整个改造了他的生产设备以适应鲍尔曼提出的设计，并成批生产这个类型的跑鞋。到 1963 年初，自奈特坐在日本的一套办公室里同一批陌生人谈论他那根本不存在的公司之后，不到一年的时间内，200 双成批生产的鲍尔曼设计的跑鞋运到了俄勒冈州。

在这以后的 7 年中，蓝绶带公司的特色逐渐形成，后来就成为著名的“耐克”公司。

头几年内，蓝绶带公司底子比较薄。这两位公司的头头又都是兼职的。鲍尔曼继续又当了 8 年俄勒冈州径项运动队的教练，赢得了 1964 年，1965 年，1970 年 3 届全国大学生体育运动协会举办的比赛的冠军，并于 1972 年，成为历史上最高荣誉的奥林匹克田径运动队的教练。

鲍尔曼于 1972 年慕尼黑奥林匹克运动会上给运动员们投下一层阴云，批评了国际奥委会的机构组织和联邦德国政府为奥林匹克运动员提供的各种设施，其中包括保安措施。他的抱怨却悲剧性地被 11 名以色列运动员的死所证

实。这 11 名运动员是被一股巴勒斯坦恐怖分子突破安全措施，冲进奥运村杀害的。悲剧发生之后，鲍尔曼继续进行批评，抵制参加为运动员举行的悼念仪式，宣称这些国际奥委会的委员们是“一些利用一次惨剧来突出自己的人。”

奈特不象他的合伙者那样喜欢公开露面，但是，他并不稍闲。他在尤金市和波特兰市的几家公司中当会计师，甚至有一个时期在波特兰州立大学任会计教授。蓝绶带公司的经营作风非常混乱鬼塚虎要在收到蓝绶带公司的货款后才把跑鞋发出。因此蓝绶带公司总是处于亏空状况，要等几个月才能把已付货款的存货卖掉。实际上，他们卖得越多，亏空越大。鬼塚经常不按交货期把货运到美国。有时，哪里供不应求，鬼塚虎就考虑优先供应哪里的市场。当然他首先满足国内市场而不是奈特和鲍尔曼在大洋彼岸的市场。

奈特和他的一小伙推销人员只能利用汽车的后箱来销售跑鞋。最初，这种办法是必要的，因为他们无钱租赁一间店铺。甚至在耐克鞋公司已经有一间店铺时，耐克销售人员的流动性仍是公司的先决条件，他们必须直接把鞋送到要买的人手上。

杰夫·约翰逊是耐克公司的第一位雇员。他曾经是耐克公司主要对手阿迪达斯的兼职推销员。1965 年，23 岁的约翰逊转到蓝绶带公司工作，其理由是经常听到人们描述耐克阿迪达斯之间掀起的为期达 20 年之久的尖锐的竞争。作为一位运动员，他曾经同奈特和鲍尔曼进行过抗衡。约翰逊认为他们是了解运动员的人。虽然他们公司规模很小，他们的货物缺乏阿迪达斯那样精美的包装，但约翰逊却感到同蓝绶带公司的关系比较融洽，因为他们接近使用这些跑鞋的人们——蓝绶带公司本身就是由那些穿用这些跑鞋的人组成的！正如奈特所说：“公司同消费者处于同等的地位。”

约翰逊平时是洛杉矶的一名社会工作者，晚上和周末作为蓝绶带公司的跑鞋推销员。他的零售店就是他的住房；他的办公室就在他的汽车里。约翰逊说：“我信赖奈特。我知道我能够卖掉这些跑鞋，我也知道该怎样进行销售。”

几年后，杰夫·霍利斯特成为全俄勒冈州蓝绶带公司的销售代理人，因为他曾是鲍尔曼径项运动队队员之一，他跑的不够快，因而，没有得到体育运动奖学金。霍利斯特说：“鲍尔曼有最上等的‘牛上腰肉’，赛跑运动员和较差的‘汉堡包’赛跑运动员。我是‘汉堡包’。因此，他让我在周末到一个磨坊去工作。这样，就促成我获得销售一双跑鞋赚两美元的好机会。我从这里赚取我的生活费用。他们把俄勒冈州交给我，因此，我跳进汽车，在选修全部大学课程的同时，为鲍尔曼赛跑，还推销运动鞋。”

终于，蓝绶带公司的推销员约翰逊和霍利斯特觉察到需要零售店铺了。他

们经常不得不去拜访附近中学足球队的四分卫球星，替他找一双合脚的蓝绶带虎牌跑鞋。霍利斯特成为最初 3 家蓝绶带零售店之一的店主。他的零售店在尤金市；约翰逊的在洛杉矶。奈特在麻省韦尔斯利市当地殡仪馆后面租用了一个仓库及汽车作为耐克公司的零售店。

1968 年在尤市成立的零售店，每月租金为 75 美元（比公司总部的房租还高出 25 美元。总部在波特兰的东南部同一个名“叫粉红水桶”的小旅馆合租一幢房子）。霍利斯特从老家地下室里取来绿色油漆把尤金的零售店油漆一新。每次垃圾车从附近街道走过，鞋店里所有的存货都会被蒙上一层灰尘。霍利斯特说：“当垃圾车过小街时，假如那时阳光照进了我们的店堂，你就可以看到灰尘从砖缝中钻进来。此地不宜久留。”

在韦尔斯利的零售店每月房租 200 美元，相当贵。奈特让“店员住在店内，每月从薪水中扣除 100 美元。”蓝绶带公司在东海岸的销售经理，能够从殡仪馆的后院获得上等包装材料。蓝绶带公司从日本进口的跑鞋不带鞋盒，他们买出跑鞋时只用塑料口袋作为包装。但是，在韦尔斯利，他们发现从殡仪馆中扔出来的充满香气的变型盒刚好合适地装进一双跑鞋。他们只要把原来的商标改一下就行。有人说：“这些鞋看起来很美观。”

1968 年，这些零售店都非常简陋。虽然这些零售店数目在 5 年后有所增加，但同耐克鞋的销售和耐克鞋的神秘性相比就显得不太重要了。当时在赛跑运动界的鉴赏家们眼中，对耐克鞋的神秘感达到了顶峰。一位从长滩来的径项运动员纳尔逊·法里斯，于 1972 年参加耐克公司，这是因为他“喜欢这些跑鞋”。他认为蓝绶带公司开放时由于资金不富裕而不能那样正规地举行开幕仪式。他描写说：“就是我们这种人在合适的地方、合适的时间，以合适的态度，销售这种合适的货物。我们设法运用渗透的手段同阿迪达斯和其它鞋商进行竞争。在那些日子里，我们四处奔走把跑鞋卖给中学生，卖给教练们和运动员们。我们同他们直接接触，这是前所未有的，我们交朋友。我们的朋友购买我们的产品，而这种产品外观清洁、轻巧舒适。穿在脚上很舒服。顾客们把信息反馈给我们。我们顾不上吃饭就去送货。”

在耐克公司的“老一辈”经常念念不忘‘可靠性’这个词的意义。从 60 年代进入 70 年代时，蓝绶带公司这时已逐渐成为一家可靠的运动鞋公司，改名“耐克公司”专门为那些大学的赛跑运动员服务。尽管其它运动项目的运动鞋生产线也已完成，但其它公司的做法仍是很僵硬。如果某种球场的运动鞋出现了缺点，这种缺点一直会留在这种鞋上，因为其它公司同运动员没有直接的接触，而运动员是因这些缺点而受苦的人。其它产品是在试验室里研究制成

的，而不是在运动场上制成的。其他发行商们呆在自己的办公室里，用电话进行交易，穿着整套西服，午餐时喝点酒，逐渐胖了起来。至少这是许多运动员对它们的印象。这些具有一定基础的公司使顾客无法接触到。

法里斯说：“运动鞋这项生意全面畅开并等待着，因为只有美洲狮和阿迪达斯这两家大公司经营这个行业。一切都等待着它的变化。我想当时所发生的情况是这两家公司都不把我们放在眼里。他们没有想到美国将会出现跑步热。可是我们相信这将会发生，而且相当热烈！由于这个理由，我们开始干起来。一干起来就无法阻止我们。”

“我们有一块可靠的招牌，我们周围有许多长跑运动员，口袋里钱不多。我们的小伙子出去做生意时看上去并不象推销员，身材很瘦，都是些赛跑运动员或与赛跑有些瓜葛。他们说话内行。当他们同路旁跑步的人或一位教练谈腿骨夹板或其它情况时，他知道在讲些什么。这不是骗局，是真实可靠的。我们很快就被这些跑步者的团体接纳了。”

在那些日子里被人们接纳是很重要的事。当约翰逊，法里斯或霍利斯特为教练们开设门诊部或组织公路赛跑或向中学校队赠送跑鞋时，它们使人们感到蓝绶带公司并不制造奈特和鲍尔曼所想象的那种高质量的鞋。在公司早期的日子里，只能依靠鬼塚虎的慈悲过日子，他们越来越乘机利用美国的非法发行商。有时，他们的跑鞋在日本销路很好，就把“次品”运到俄勒冈。

霍利斯特和长期来一直是耐克财政官员的德尔·梅斯（他离开水屋王子公司后加入到奈特的这伙人中。奈特是他以前的雇员。）两人回忆起过去蓝绶带公司的一次危机。霍利斯特说：“有一年，我们得到一批蓝球鞋。鞋底所使用的是热敏胶。他们忘了跑步要经过一个热敏器。这些鞋只使用了两个多星期，鞋底就脱落了。我记得我曾经为北尤金市的一个运动队更换了三四次的球鞋。我们亏了许多钱。但是我们能够继续向这些人推销蓝球鞋。”

霍利斯特说：“我们并没有推开不管。我们只是马上更换新鞋。”

商品出了毛病，即费钱又使人难堪，整个销售方式同推销“女童子军曲奇饼”相仿。尽管如此，当时有了股力量涌现出来，引导蓝绶带公司走向最终的突破。其中两股是受到鲍尔曼的影响而形成的。

第一，鲍尔曼地下室实实验室中制鞋工艺水平越来越高，新颖的设计已走在体育运动用品市场的前面。

第二，鲍尔曼的“一心拼搏的精神”已为全体蓝绶带公司的工作人员所接受，从一种只是业余供消遣而进行的有希望的工作，变成为保护运动员利益的参加者。耐克公司负责公众信息的经理玛丽·马克斯说：“这些小伙子们跑

到运动场，信心十足，犹如真理的信仰者。”

第三，奈特作为鲍尔曼的门生以及作为一位卓越的财务经理和成本会计师的企业管理的经历，至关重要。奈特确实是一位能干的领导，知道怎样放手让人们单独进行工作，也知道何时应加强控制。耐克新产品开发小组的组长罗布·斯特拉瑟表达了当时耐克公司的人员们对奈特的共同看法。他说：“他教导我有关一心拼搏的道理。他就是一位领导、一位伟大的善于拼搏的专家。他具有幻想和信心。他激起许多人忠于这项事业。我会跟随这个家伙到天涯海角。”

但是，领导再坚强，没有优质产品也不行。如果早期蓝绶带的产品中没有结合新的工艺，就象那些早期的雇员们如霍利斯特等人认为的那样，公司的前途就只能在向痛苦的运动员们提供特种制品市场的竞争中处于配角的地位。霍利斯特说：“我们最初的产品并不那样伟大。但是，我认为我们仔细地听取了意见。我们都使用过其它产品。我们的竞争具有过去 20 年的经历。我们穿过所有别人制的跑鞋，而且我们的脚都被夹痛并受了伤。鲍尔曼想出了一个好主意。他使用较软的材料做鞋底中心部位保护我们的脚。他试用尼龙鞋面，它比皮面要舒服得多。当他开始进行一些细小的改变时，你现在回忆起来，不会感到这是一种改革，而在当时却具有非常革命化的精神。

这些对产品的改革是在不断进行信息交流的情况中产生的。鲍尔曼处在中心位置。他的一个愿望是希望把跑步这种运动推广到一般群众中去，成为通向体格健壮、身心愉快的道路。跑步或慢步跑是一种富于逻辑性的健身之道。而地球本身，它的大街小巷就是锻炼身体的场所。

在美国，人们尤其不愿跑步。奈特说：“你也许已经忘了当时的情况。人们感到有些奇怪。当你出去在街道上跑步时，一些从商店里买完东西回家的妇女们看到你时，会一边尖叫，一边跑进屋去。他们认为你是怪物。”

当鲍尔曼设法普及跑步运动时，大多数人并不曾道旅行鞋给人带来不舒服的感觉。这件事带有某种讽刺性。从孩提时起，人们总以为旅行鞋是最舒服的鞋子。但成年后，人们由于社会的陋习，不再穿旅行鞋了。成年人不能穿童鞋！但是，鲍尔曼却有所发现。这种旅行鞋除儿童外，对别人一点也不舒服，因为儿童的肌肉尚未发达起来，而运动员的肌肉却特别发达。对一般成年人，普通的旅行鞋压迫腿部肌肉。人们整天穿着带后跟和在鞋掌心带支撑的鞋工作回家后，换上旅行鞋出去跑步。他们的脚开始疼痛；他们的腿部受损；他们的胫骨被夹住了，腿部肌肉痉挛；背痛，膝盖遭到损伤，脚踝扭伤等等。鲍尔曼说：“我们必须设计一种适合成年人的鞋，因为他们不能穿现有的鞋去跑步而

享受跑步的乐趣。”

1966年，鲍尔曼设计了一种全能跑鞋，取名“考塔兹”它带有一个楔形后掌和掌心加支撑。这是20年代以来对流行旅行鞋在工艺方面的首次改进。考塔兹牌旅行鞋使成年人能够舒服地跑步，而无脚痛之忧。从考塔兹牌开始，鲍尔曼不断把运动员提出的建议和抱怨之声结合起来形成他设计高质量的跑鞋的构思。直到70年代中期，耐克依然是一家小公司，在制鞋工艺中已形成4项基本因素。这些因素都是由鲍尔曼制订的。在他的脑海里，自从当教练和老师起就开始酝酿而形成了一个完美的概念。但是，为了把这些信息、资料、手工艺融汇在一起，制成一双满意的运动鞋，这足足花了他20年的时间和心血。

目前销售给成年人的运动鞋都包含这些因素：

(1) 楔形后掌——作为后跟的支撑的和保护不受震动；

(2) 脚掌心的软衬垫——减轻跑步时的冲击；

(3) 华夫并式脚掌（最初发明时，鲍尔曼把人造橡胶浇进鲍尔曼夫人的烘华夫饼干的铁模试制而成——它能提供较好的附着摩擦力，并且重量较轻；尼龙鞋面——比原来的帆布面和皮面质轻而透气性好。

在古老的跑鞋上作了这些修改后，鲍尔曼能够提供一种优质产品，使奈特充满幻想的企业得以在这个紧张地努力创新的阶段中生存下去，另一个重要的变化就是蓝绶带公司中的人员对事业更加满怀信心。许多有才干的早期雇员都是鲍尔曼的运动员，他们怀着拼搏的精神来参加这项工作，同时，他们也来经受考验和分享胜利的喜悦。蓝绶带公司中的人们经常回忆起当时一些有趣的情况，他们回到原来的运动队中去，奋力冲刺，希望获得第3名为本队取得1分的战绩。

霍利斯特说：“这好象在翻老帐，但情况确实如此。在合作的过程中，当回忆起早年的往事，你会感到某种共同奋斗的情感，因为你参与了这些工作，这是竞争。情况经常不太好，而且相当艰苦。你现在可以回头看看，且说声‘是啊’！这是一个伟大的成功！”但是回到当时某个时期，我不知道我们是否会认为我们成功了。有些人跑出去，获得了一个小小的胜利，然后他们回来了。你的确会感到一种我称之为爱的感情，因为公司里其他的人所干的事，同你所干的完全不一样。”

在拼搏的精神中存在着另一个加强信心的因素，这就是对其它体育用品公司，尤其是对巨大的阿迪达斯公司的仇恨心理。蓝绶带公司很早就发现，在处于拼死一搏的情况下，他们却有利地感动了那些零售商、发行商以及运动员们。一位任期较长的耐克雇员肯雅·帕尔默回忆说：“同我们一起工作的商人

们对我们的主要竞争者相当愤恨，其原因很多。因为他们强迫这些商人购买他们提供的商品，按他们索取的价格付钱。当我们介入这项买卖时，我们听取这些商人的意见，我们同他们的关系犹如我们同大学运动员的关系一样，我们对他们友好。我们愿意比当时我们的主要竞争者承担更多的风险，因此，我们之间建立起了真正的忠诚的友谊。”

霍利斯特回忆说：“我们对运动员们特别表示欢迎。有许多人对我们敢于同阿迪达斯竞争表示非常激动。”

实际上，阿迪达斯却是使耐克公司的人员们得以团结一致获得胜利的粘合剂。每个队伍都需要有一个对手；而阿迪达斯是耐克公司的“早期伙计们”的真正对手。

并是在 1971 年，跑进约翰·贾卡的办公室来突然宣布蓝绶带公司停业的人并不是阿迪达斯。1971 年秋的某日，在尤金市，5 位鬼塚虎的代表闯入贾卡的办公室，宣布鬼塚虎不再向蓝绶带公司提供货物。这个代表团是由国际销售经理崇治片见带领的。

事前，鬼塚虎曾经向奈特和鲍尔曼提出有意由鬼塚虎盘买蓝绶带公司。因为当时在 1971 年，蓝绶带公司的总销售收入已接近 200 万美元，这使鬼塚虎感到吃惊。作为制造商的鬼塚虎从中只获得一小部分的利润。想获得全部利益的诱惑力实在太太。鬼塚虎提出的条件并不诱人。他的条件是：由鬼塚虎购买公司 51% 的财产，在董事会的 5 个席位中占据 2 个席位，同时让奈特和鲍尔曼列入工资名单中，当奈特拒绝接受这些条件后，供货很快就断绝了，而且是全部断绝，贾卡是唯一在 1971 年秋那天在场的人，他真正感到危机的严重性。

贾卡回忆说：“我认为他们（奈特和鲍尔曼）对崇治片见在公司办公室中所提出的问题的后果认识不清。我想他们以为跑鞋的来源会慢慢地减少，给他们时间进行改组、整理财务、重新取得货源。实际的情况是货源已彻底被断绝。同时我深信鬼塚虎已建立起他们自己的发行网。”

事实上，在不可避免地法律解决过程中，鬼塚虎已在美国建立起另一个发行的机构。崇治片见已经准备好‘一旦蓝绶带公司被处理后，我们就把鲍尔曼设计的虎牌跑鞋运给其它美国的零售商们，不致产生断销情况。这是个好计划。由鬼塚虎控制着供货来源，而手上又无其它来源，鬼塚虎完全在赢得这场战争，甚至对初始的法律纠纷遭受到失败的损失也在所不惜。贾卡说：“象我们这样一个小公司，货源暂时中断是一个致命的问题。因此，我让奈特立刻飞往日本。沉浮在此一举。”

在崇治片见扔下这颗炸弹之后的 24 小时内，奈特已上机飞往日本。贾卡

即刻开始草拟法律诉讼文件以防鬼塚虎攫取鲍尔曼宝贵的设计和专利权。他告诉他的亲戚查尔斯·鲁宾逊，一位国际银行家，后来成为耐克公司董事会成员之一，到东京机场去迎接奈特。

通过罗宾逊的指引，奈特进入了新的国际贸易的环境中，因而在 30 天内就完成了 18 个月才能完成的任务。罗宾逊把奈特介绍给日本一家大贸易公司日商岩井公司的领导人。日商同意作为蓝绶带公司同日本制鞋商之间的财务中间人。可是，蓝绶带公司在日本已没有制鞋商。日商又为奈特介绍两家制鞋商。当这两家公司同意制造跑鞋后，奈特就向他们提供鲍尔曼的设计图样，并愿意亲自呆在日本帮助制作这些跑鞋。

由于日商的影响和奈特坚持在场协助，新的日本制鞋商在几星期后就开始出产品。在崇治片见的突然袭击一个月之后，奈特已经乘机飞回美国。在机仓内放着几箱足够分发给美国发行商们的跑鞋。贾卡对奈特如此迅速地找到制鞋商使供应不致中断表示惊奇。鲍尔曼对贾卡如此迅速地察觉到影响公司存亡的威胁表示惊讶。鲍尔曼说：“查尔斯·鲁宾逊和约翰·贾卡使我们免遭死亡。贾卡简直是一位预言家。假如他没有叫奈特马上飞往日本，我们就无生意可做了。”

贾卡热情地耸耸肩说：“奈特和鲍尔曼的问题在于太容易信任每个人。他们是不会干那种事的人，因此，他们不会意识到会发生这种内部的斗争。”

只要有几箱跑鞋维持住发行的网点，奈特就可以在法律诉讼开始前打断鬼塚虎的脊梁。在法庭上，美国的公司很容易地取得了胜利，虎牌鞋基本上从美国的市场上消失了。他们试图杀死生产金蛋的鹅，而结果却使这只鹅得以自给自足地生存下去。

1971 年末，蓝绶带公司改名为耐克股份公司。这个名字是由杰夫·约翰逊根据希腊胜利女神“奈基 Nike”取的名。改名后的两年中，耐克公司工作的重点从鲍尔曼的创造革新转变到奈特的组织工作方面来。鲍尔曼继续研究设计跑鞋的式样，但到 70 年代初，设法使新的产品获得全国市场的承认变得十分重要。

当鲍尔曼把橡胶浇进烘华夫饼干的铁模中时，奈特正在为他的发行商们制订一项“未来项目”的发展计划。这个项目容许销售耐克鞋的推销人员预先订出销售耐克鞋的数量，然后，按照这个数目进行投资。项目还容许发行商根据订货得到商品，而不必在货仓内存放大量价值昂贵的成品。“未来项目”与那些已有基础的跑鞋公司相比是一项较为冒险的经营方法。但对耐克的那些偿付能力弱的、跑来跑去的兼职推销员来说有好处。

耐克公司采取的积极的办法就是请那些著名的运动员穿他们的跑鞋，从中获得了巨大的收益。第一次是 1973 年，一位“本地英雄”俄勒冈的长跑运动员和世界纪录保持者史蒂夫·普利方登。同年，网球明星伊莱·纳斯塔赛和波士顿马拉松冠军乔恩·安德森都成为耐克鞋的宣传员。1964 年，光荣榜上又加上一位温布尔登和美国网球公开赛的冠军获得者吉米·康纳斯。

1975 年，罗布·斯特拉瑟，耐克的超重量级非运动员、善于蘑菇的新销售经理，改变了职业篮球的面貌，让一些国家篮球协会的球员穿上耐克球鞋参加比赛，每年向每人提供 2000 美元的费用外加一股特许权股份，球员中包括埃尔文·海斯，保罗·韦斯特法尔，约翰·德鲁和菲尔·切尼尔，到 1981 年，耐克拥有 65% 的国家篮球协会的球员同公司签订穿耐克鞋的合同。在几年内，这场包括耐克、阿迪达斯、康浮斯和庞尼等公司之间的“鞋战”在职业体育运动项目中象流行病那样传播开来。1984 年，每一位国家篮球协会球员都订了合同。一位巨星的合同费用高达 100 万美元。到此时，许多浪费者已不再关心他们心目中的英雄穿谁家的鞋作为“标志”了。斯特拉瑟小小的“国家篮球协会职业俱乐部”的最初 20 名“队员”，穿着耐克鞋获得两次大奖，已变成“巨魔”。

1985 年，耐克公司也变成了“巨魔”，但仍然心地善良，年收入已接近 10 亿美元。10 年来，公司收益增长了 100 倍。增长主要是在 1977 年之后。为了满足公众的愿望，让他们喜爱的“查利的天使”蓝球队员们穿上漂亮的队服这件事，在解释耐克公司的巨大的增长方面所占的比重并不大。自从耐克公司从鬼塚虎蓄意接管尝试中逃生后，在这批小伙子中产生了一种感受和希望，他们对公司的发展兴趣很大，但愿年收益能上升到 1000—2000 美元。这是完全合理的。

另一位鲍尔曼的老大学运动队员罗伯特·伍德尔在 1967 年讲了一个故事。奈特于 1984 年按规定有一年休假期。伍德尔就接替了他的总经理工作。他描绘了奈特所察觉到将会获得成功的水平。在哈佛商业学院一篇研究报告中摘引了一句话。伍德尔说：“我记得有一年元旦前夕在奈特家里。我同他（菲利普·奈特）和彭尼（彭尼·奈特）3 人一起喝迈代鸡尾酒。我们计算了过去 12 个月的销售总额，发现已达到 100 万美元。成绩巨大。为此我们又互敬了一杯酒。我们就坐在这里，惊奇地盘算着这 100 万美元到底有多大的数目。我说道，‘设想我们有一天成为 100 万美元的公司’。奈特看着我说，你知道 1000 万美元有多大？，然后我说，‘知道，但我认为我们能够做到。’”

鲍尔曼是耐克的“父亲”，那末贾卡可算作耐克的“叔叔”。贾卡谈到奈

特说，我想他那时认为他必须有一个全国性的发行公司，销售比别人多得多的运动鞋。但我并不认为他的梦想会是超过 500—600 万美元规模的公司。他感到如果能找到一位有创新精神的人就至少可以渗透进这个市场。他们不但可以吸引住某些市场，而且还可以提高原来市场的价值。他想这样就可以改善他的生活，不必再去教书。”

在同大公司进行机智的竞争中，70 年代初期，耐克的生意看来可以超过 1000—2000 万美元，超过奈特的梦想。在正常的情况下，耐克到底还能爬多高，这很难判断。

70 年代后期，美国当时盛行一种思潮称之为“以我为中心的年代”，一批新生的一代年轻美国人，比历史上任何一代年轻人富裕而且有教养。他们心中想着的几乎是一种富于宗教色彩的自我主义。在这个年代中，遵奉国教和反叛精神混杂在一起，保护资源和挥霍浪费非常奇特地相互并存。年轻人开始以一种崭新的、有意识的以自我中心的方式表现自己，不受任何旧习俗的污染。其中最顽强的一种趋势是所谓的“健身运动”。

随着“健身运动”的突然出现，一种简陋、怪癖、机构松散的制鞋公司应运而生，作为这一代人的试金石。一些精瘦结实、神态严肃的老长跑运动员会突然发现自己闯入了一群脚踏闪光蓝尼龙跑鞋、板着脸的陌生人。往往在这些地方碰上的人群是正在进行某个耐克零售店发起组织的赛跑运动。

70 年代中、后期，哪里有跑步运动员，哪里就有耐克鞋店。耐克公司建立起一个零售网，每个零售店都要负责发起组织跑步运动比赛，其距离可从 2 英里到 26 英里的马拉松赛。象尤金市的霍利斯特，长滩的法里斯等店主们几年来坐着面包车跑遍了所有僻静地地区，为中学运动队和教练们开设门诊部。他们经常不断地站在西北部寒冷冬季的晨雾中听取一批批长跑运动员发出的抱怨声，诸如边侧的稳定性，膝盖骨伸展过度，胫骨夹板和从链上解开的猎犬等等问题。

现在，除了那些几年来一直见到的“老伙计”们外，他们正心平气和地倾听着一群正在不断扩大的外行和业余赛跑运动员们的意见。法里斯说：“自行车运动员，滑雪运动员，长跑运动员等等都在寻找质量最好的运动鞋。为此，我们在加州卡尔弗城开设了蓝绶带鞋店。人们为了购买一双耐克运动鞋会驱车 50 英里或更远些去买，因为这家鞋店具有权威性，这是最主要的原因，在那里的一些小伙子知道顾客们在谈些什么。然后，这些真正的赛跑运动员回去参加比赛。那些在场的业余运动员们都会看到他们穿着耐克跑鞋。那些有关保健、美味食品等等商店也应运而生。而我们也在哪里，那些小伙子们随身都

带着最佳产品。”

霍利斯特又说：“我们关心那些严肃认真的人，是这些人购买我们的产品。人们开始从四方围观这些小伙子，他们正在参加一项公路赛跑，看上去很健康，脚上穿着这些跑鞋。许多人都想学他们的样。”突然，耐克从事工作的一套理论在两个方面取得了成就：不但扩大了产品的需求，而且还取得了心理上的需求。70年代后半期，健身运动的浪潮冲击美国时，耐克公司早已作好准备，处于最有利的地位。

当然，耐克公司所做好的好准备之一是公司所在地的位置比较优越。耐克公司是在加利福尼亚州一家建设相当良好的公司，地处美国许多体育运动新潮流的发源地。当法里斯谈到卡尔弗城时说，该城是健身运动这一体育项目的诞生地。就在卡尔弗城，耐克公司首次向公众开展产品的宣传推销活动。在加州有一个强有力的发行推销基地，从地理位置上讲以对耐克公司是非常运气的事。也许耐克公司的兴起同健身运动的开展不谋而合，一起处在水涨船高的境界。但是这种解释没有把耐克公司1976年的低收益同1985年所达到的高峰相比较。

在1976年，耐克公司的总收益低于290万美元。而当时他的最大竞争对手阿迪达斯的收益为20亿美元。

法里斯回忆说：“在1976年的奥运会上，我们派了9位推销员到蒙特利尔去学习和照顾少数几个出售我们产品的小伙子。阿迪达斯派了300名工作人员，占据了整个旅馆的侧翼。气势之大，声望之高，无可比拟。耐克公司在奥运会上花费了75000美元，而阿迪达斯的推销费据估计高达600—900万美元。在那次奥运会上，阿迪达斯取得了一批金牌获得者。耐克公司唯一可能获得金牌的是马拉松长跑运动员弗兰克·肖特。他在最后一天，最后一分钟，出于突然产生的迷信动机——换了另一双鞋。耐克的人员屏息观看国家电视屏幕上出现的耐克奥运会运动员穿着别人的跑鞋以两个多小时跑完全程。奈特说：“我坐在起居室电视屏幕前，整个晚上，不让彭尼·奈特打开室内的电灯。”

霍利斯特回忆说：“这次事件发生过后，我到在伊利诺斯州的亲戚家的农场去，卧床8—9天。”不管这种失望的打击多么沉重，耐克公司从来借助于声望和奥运会金牌的赞许（耐克第一次获得奥运会金牌是在1980年莫斯科奥运会上）他们的基础在基层，他们要为那些健身运动的忠实核心运动员们服务。从这个“基础”开始，由耐克公司负责发起组织的“西部体育运动”俱乐部在1976年奥运会后兴起了。当奈特和霍利斯特逐渐从肖特所造成的灾难中恢复过来后，正如斯特拉瑟所说的那样，耐克正逐渐成为“采用表达双脚

的字眼做广告而使耐克鞋成名。”

法里斯的那些“业余爱好者们”从有经验的赛跑运动员和身体健康的专家们处寻求最有权威的产品。他们在寻求新的名字；他们是手工工艺的信奉者。他们需要能够提供健身之道的销售人员的帮助。耐克公司把注意力集中在向赛跑运动员的需要提供服务。鲍尔曼不断进行细小的改进，使跑鞋更为舒适。突然，这些因素在那些为了保持身体健康的消费者群众中已不仅把它们作为产品的特点，而看作是它们的“价值”。

耐克散发着一种关心别人的感觉。耐克的产品不但舒适，而且使人们可以购买和表现出他们健康的体质，他们的个性，甚至他们对大企业的对抗，而这些大企业曾经给世界带来过去的那种不愉快的后果。

斯特拉瑟说：“由于同基层运动员的联系，我们经常获得各种运动项目的邀请。我们属于人民。人民也把我们看作是属于他们的。”

斯特拉瑟接着说：“以奈特作为最高领导，我们也有自己的价值。这些日子里，胜利和失败并不是一种普遍衡量价值的词汇。这些却是我们喜欢干的事，这不单是获胜，或不惜代价地取得胜利，而只是试图干得更出色。”

耐克公司以不断改进产品质量来取得人们的信任，以他们如何待人来衡量它的自身价值。最后，不谋而合地同千百万人民正在努力寻找的某种每天都要碰到的综合产品相吻合。这是耐克公司最幸运的时刻。耐克公司释放出一种能够产生奇效的能量，拨动了敏感的琴弦。

80年代初期，琴弦的反响终于传到了耐克公司，一个收益（和支出）惊人的时代，以及公司扩大新的设备，新的生产基地，新的国家（包括中国）和新的产品发展方法的时代终于到来。耐克公司已成为一家机构更为健全的公司。

从今天来看耐克股份公司，很难看到它初始时期的痕迹。在最初的年月里，在那些联系松散的兼职人员中，他们的书包中都装着为取得英语和艺术等大学学位的课本，唯独奈特攻读的是商业学位。他们大多数人都对作为生活消遣的体育运动和比赛比对待严肃的追求更为认真。霍利斯特地把他们称作“分园板凳材料”。从这些人和那些分散在尤金市、圣莫尼卡和韦尔斯利等城市的商业中心中，看不出有任何会出现一个长期企业的迹象。

从奈特这些老伙计们，以及他对他的“新小伙子”们一再坚持的外表，鲍尔曼看到的是“容易使人误解的不可思议的禁欲主义”。在鲍尔曼拼搏精神的熏陶下和鲍尔曼高徒奈特信心的激励下，耐克公司的工作人员，不管距离公司总部多远，从不感到他们在工作中是孤立的。就象老练的径项运动员那样，

他们都本能地意识到每个人所作出的努力对整个运动队取得成就的价值。

在耐克公司早期的年月里，鲍尔曼总是在那里激励着每一个人，虽然他经常不在场。贾卡说：“他们都忠于鲍尔曼，因为他是他们的教父。有些人认为他有一点极端，因为他具有一种坚定的准则，一种道德准则，对他来说是坚信不移的。因此，他决不迁就别人认为应该迁就的方便之道。人们为此把他看作一位伟大的人物，为他工作，为他参加赛跑。鲍尔曼此人是我所遇到的天才之一。”

霍利斯特说：“鲍尔曼从一开始就参与这项工作，这是没有问题的。他富于拼搏精神。我不懂他是怎样干的。但他确实教导我们拼搏很重要。如果你不出场去进行拼搏，那你就别参加这种比赛。就把名字除掉。例子很多，不必多说。情况就是如此。我们必须争取胜利。我们在很短的时间里，跑了一段距离。在许多情况下，必须运用我们的拼搏精神。”

奈特说：“如果我们只容许用一个字来表达是什么促使耐克公司的出现，那就是鲍尔曼。这里有一整批在同一系统中成长起来的小伙子，他们抱着世界是怎样进行工作我就怎样工作的同样观点，来参加这里的工作的。”

耐克公司负责公众信息的经理玛丽·马克斯接着说：“正象我们所做的事是正确的那样，世界将会变得更为美好。”

在鲍尔曼禁欲主义的凝视中能看到一种肯定能生存的目光。就象鲍尔曼那样，创建蓝绶带公司的人们，以及耐克公司从未遭受过彻底的失败。正如海斯所指出的，没有人担心所有的事情要靠他一个人来完成。鲍尔曼传给奈特和另外几个人，奈特（较文雅地）传授给更多的人，让大家都负起责任，做好各自本身的工作以完成总的要求。人们甘心情愿地各自作出贡献为一个有着各种才智的集体获得成就。鲍尔曼教导说，一个共同承担的义务向各人提供的报酬将会大于各人所作出的贡献，那怕某一个人作出的贡献也许比其他人大得多。在国内接二连三地一一打败其他运动队，鲍尔曼向他的运动队证实，这是可能的。奈特也这样向耐克公司的人员（许多人都相信他）阐述这个道理也适用于商业。对我们其他人来说，这种没有自我主义的高尚论调依然是一种神话式的故事。甚至大部分的运动员们并不能做到这一点。

内德·弗雷德里克是 1978 年以来同耐克公司有联系的研究人员。他接着说：假如你的野心是想当一个大人物，那你还是上别处去吧。因为，在耐克公司不可能顺着梯子往上爬。我认为，这里根本就没有梯子可爬。这里只有一大堆工作等着人去干。你所能得到的满足只是来自同伴的赞许和那种做好工作的情感，而不是什么高升晋级，在门上标上记号或一个更大的办公室等等。不管

是哪一种，我认为有 4 个简单原则可以解释人们对耐克公司的感受。

当我们感到情况很好时，这是因为我们感到我们是其中的一员，感到我们得到了一种公平的交易，获得一种得分的办法和取得一次展示我们的产品的机会。

在 1983 年和 1984 年，产生一个有关耐克公司走下坡路的神话故事，这可能对各处的现实主义者感到高兴。当奈特从一年的休假回来时，他发现公司开始按照其它美国公司的一般做法那样雇用人员，按雇员的资格安排工作。队伍处于瓦解的情况中，被一种商业性的做法所取代。

德尔·海斯是奈特的老伙伴之一，他离开了水屋王子公司来到耐克公司。他向奈特着重抱怨目前耐克公司改变了的气氛。他说：“人们坐在一起担心着他们的前途，他们的头衔，和工作的种类。”

海斯说：“我恨那些大企业，这是我在来耐克后学到的。当你开始向 10 亿美元挺进时，你开始变成大企业了。但我认为在过去的 12 个月里，不管那些数目字，我们曾经设法缩小点规模，恢复一点过去老的习惯。不管其它情况如何，工作做得颇有成绩。你决不会再返回到工资单上只有 50 个人的时代。但是，我认为当时所采取的某些原则，现在还是适用的。

奇特听取了海斯的意见，立即采取了一些措施，包括紧缩公司的财务开支，取消某些开支浩大的娱乐设施和运动明星穿鞋的合同，以及对产品开发小组加强控制。他把注意力集中在人事方面。当时的队伍步调不一致，因此，他采取了紧急措施把那些整天只是按部就班干同样的活的人换掉，把那些对争论不感兴趣、不会讲笑话的人，穿着整齐，希望秘书们在每日早晨 9 点整在桌上摆好华尔街日报的人全部清除出去。就象大园钢藏建立起沃克曼的小组，让它自动运转起来，象迪克·杜克创建了一个卓越的服务部门，它的成员都只有一种共同的品质，忠心耿耿地努力工作。奈特为整顿耐克公司采用了一个简单的原则，只要善于用人，作好适当的安排，一切都能顺利完成任务。

奈特说：“我愿同合我意的人工作。我们增长的速度过快，因而招进了许多工作人员。其中有些人不象老伙计那样对工作充满乐趣。因此，必须进行改组，首先依靠老一辈的维护者，然后选用新来的小伙子，不计较他们的才能，只要能安心把工作做好就行。我越来越敬重日本式的企业管理作风。你主修的是商科，并非管理科学。你们都为一个共同的目标工作。听起来很简单，但我认为这几乎是一种教育的过程。”

海斯解释说：耐克公司的工作人员曾经一度不再根据相互之间的成就来衡量一切，而是根据外界对成就的看法来进行衡量。耐克公司开始发生动摇。直

到奈特回来以后才有所改变。奈特根本不顾外界怎样来衡量他的成就。他回来后，重新拨正方向，按他的观点改正耐克公司工作人员的作风。他提醒人们，你在做什么工作或你是怎样把工作做好的。这并不重要；而重要的是在于你对周围一起工作的人的感情如何。假如人们相互之间的尊重胜于对他们自己的尊重，这个机构组织必然会找到出路。

纳尔逊·法里斯回忆起一次乘坐耐克公司的 16 岁儿童游玩用的滑行铁道，谈起了他对这次经历的想法。我得知其中 2/3 的人都不喜欢他们自己的工作，这个数目相当惊人。有那么多的人感到自己的工作不合适。我们很难设想，人们能够坚持干他们不喜欢干的工作。

“把你乐意干的事情看作工作的一个部分就是把你自己置于你乐意干的工作中，当你回到家中时，同家人共享你的工作的乐趣。我们是一伙注重个人成就和集体胜利的人。这是你能够做好工作的时候和地方，并能获得许多乐趣。这种情况不能完全照搬。这是最好的时代。”

## 美国杜邦公司的管理

美国杜邦公司是世界上最大的化学公司之一。1983 年，它在美国 500 家大公司中排行第 9 位。

杜邦公司创建于 1802 年。初建的杜邦公司主要是制造火药，到本世纪中叶才发展成为规模庞大的化学公司。杜邦公司经营的产品的服务项目达到 1,800 多种，经营范围已经远远超出了化学产品，主要包括 8 个方面：化纤产品；聚合物产品；农业和工业化学品；工业消费产品，包括摄影器材、印刷设备、还有油漆、炸药等；生物医学产品；石油勘探；石油冶炼、销售和运输；煤矿的开采和生产。

杜邦公司总部设在美国特拉华州的威尔明顿。在美国本土，有 90 家工厂和经销处，共 10 万多名职工。在全世界 6 大洲的 47 个国家和地区，它设有 180 多个负责生产兼经销的机构和办事处。1982 年的总资产达 243 亿多美元，销售额达 333 亿多美元，纯利润为 8.94 亿美元。

调查研究在美国企业经营管理工作起着重要作用。杜邦公司在这方面有他们的一套作法。

杜邦公司经济研究室副主任斯塔基告诉我们，在美国的制造业公司中设立经济研究室的他们是第一家，1935 年成立，杜邦公司从调查研究实际情况着手，通过中央集中计划指导生产、销售和经营管理已经有 40 多年的历史了。

经济研究室只有 12 个人，其中有 8 位经济学家，他们都受过经济、财贸、

工商管理的训练，对公司业务有关的工业如化学、纺织、汽车、建筑等行业也有一定的经验，熟悉公司的客商和原材料供应商的情况。他们着重分析研究全国经济结构的状况，如全部经济中私营与私营的经济活动和发展趋势，联系公司产品提出强点和弱点所在，当然也注意与自己产品有关的国际经济和市场动向

研究室有一些出版物：《经济展望》季刊是按季度做望，就某一特定的产品销售地区做经济预测，还有美国经济活动的专题报告，公司海外市场的情况报告等。这个刊物是公司各种产品的经理人员做具体市场预测和销售计划时的重要参考。

另一种刊物是月报。它的任务是从公司全局着眼，预见公司存在的问题并提出解决问题的意见。提出和解决什么问题由研究室自己选定。

《每月业务通讯》是给公司的主要客商和原材料供应商提供的期刊，其中报道美国经济活动，变动中的金价，汇率等情况。

经济研究室一般不研究公司内部经营管理以及怎样找出最低成本和最低价格以利竞争之类的微观经济问题，这些问题另有人管。研究室注意宏观经济。举化学工业为例，他们要研究短期（一年）和长期（五年到十年）公司这部分工业增长的途径，包括资本投资和盈利规划。这就需要研究诸如建筑工业的发展趋势，据此来预计建筑业所需的化学品如塑料、化纤地毯、涂料、室内装置用品等的市场需求量，还要说明本公司产品与同业竞争者的产品在性质与功能上有什么区别等等。

除了出版上述刊物之外，他们还根据需要给上级领导，公司业务人员或外面来的国内外客人做口头经济报告，解答问题。

研究室的工作程序是自下而上的。在研究室主任领导下有两个经理，一个管美国经济研究，一个管国外经济研究，下面有助理人员，是一些地区和行业的专家，按任务分工调研、做预测。经济研究室的预测除了供经理人员参考之外，还提供给公司的计划部和财政部，在与各营业部门的预测汇总之后，形成公司的预测。

美国政府统计部门的资料是他们主要的资料来源，这包括商务部、人口普查局的许多种统计资料，劳工部的资料，和联邦储备系统中来自各商业银行和储备银行的资料。此外，在有同业协会的资料他们也都广泛收集。当然，公司内部也有自己的统计资料。杜邦公司每月有月报表交给政府，内容很详细，包括各项收支情况，营业数字，职工人数，每小时工资等等。对这些统计内容，政府负责代各个公司保密，政府公布的数字至少是三个公司以上的综合数字。

在国际方面，杜邦公司也注意了解欧洲、拉美、亚澳国家的经济情况。公司在日内瓦有经济学家分析欧洲经济，在加拿大分公司也有专职人员做经济分析。

联合国，国际货币基金组织，世界银行，国际清算银行，欧洲经济共同体，经济合作与发展组织等国际组织的资料也是公司的重要资料来源。杜邦公司也向这些国际组织提供自己的资料。此外，公司对美国政府的资料有时也提出意见和要求。除了有经验的经济学家之外，公司还有一批年轻的知识分子，他们熟悉业务，要求严格，对资料经常提出问题，这也是保证资料质量使公司和顾客都比较满意的重要因素。

公司的分红从经理到工人都是一样，以体现公司是个大家庭。但是杜邦公司还有另一些奖励计划。一种叫做特别补贴计划，根据这项计划，杜邦公司无论是否盈利，那些工作成绩突出的人都可以获奖。1982 年杜邦公司共拿出 210 多万美元奖励全公司 172 名雇员，其中包括公司的一名行政领导人员。

第二种叫做鼓励补贴计划，奖励那些对杜邦公司获得成功做出较大贡献的人，奖金的多少是根据他们的工作能力、效率和对公司的忠诚程度来决定。1982 年，全公司有 11,630 名雇员，其中包括公司一级的 37 名高级职员，获得这项奖，奖金近 6,300 万美元，其中 1,200 多万美元奖给了分公司的雇员。公司董事会主席 1982 年获得的这项奖金为 32.7 万美元。其他的副主席、执行副总裁也都获得了十几万或二、三十万美元的奖金。杜邦公司发的奖金除了现金外，其中还有一部份杜邦公司的股票。对于购买杜邦公司的股票的职工，公司也有一定的奖励。

杜邦公司设有退休和退休金制度。一般来说，公司职工 60 岁的即可退休，也可延长到 65 岁，但不得超过 65 岁。前面提到的公司的一些人可以例外。

退休金是根据雇员在杜邦公司服务的年限、按照雇员连续 3 年的最高工资的月平均收入来计算的。计算退休金时的月平均收入包括正常的补贴，如加班费，不同班次的补贴，以及其它形式的福利费。但不包括前面提到的鼓励补贴，也不包括红利和特别奖金。所有的退休金，包括社会保险金，每月不得超过在职时月平均收入的 100%。

杜邦公司高级职员的退休金与一般雇员不同。除了计算服务年限之外，还要计算他们所有的收入，包括鼓励补贴，红利以及其他各种奖金。但所有的退休金不得超过总收入的 50%。

杜邦公司的管理人员一半招自大学毕业生，一半是从本公司的工人中提拔起来的。招工时要审查他们的学历和经历也要考核他们的工作能力，在分配

工作时十分重视他们的特长。杜邦公司有对所有职工每年进行一次考查和评比工作成绩的制度，每个职工的表现都必须至少经过两级的考查，并用表格的形式记载下来。这项工作一年要花二、三月的时间。

对工人和职工的提升主要是根据他们的才能和对公司的忠诚态度，在基层单位，首先由监工推荐，然后由工长确定，再由经理批准。狄马龙说，杜邦公司提拔干部都是从本单位提拔，比如目前公司的最高8位领导人都在杜邦公司服务了几十年，他们都有丰富的实际工作经验。狄马龙本人就是从工长提拔上来的。他大学毕业，获得过科学和化学工程学士学位的学位。1950年进入杜邦公司以后，曾先后担任过助理工程师、助理经理，经理，总经理等职。干部在提拔之前，一般都是有计划地被安排到各个岗位熟悉工作。

杜邦公司不但精心地觅寻和挑选那些具有发展前途的人才，而且对已雇用的人员注意进行培养。他们的做法是，由公司派出去学习，自己设训练班，鼓励职工业余上大学学习。在工作时间内的学习，公司照样付给工资。如果在业余时间学习与工作有关的技术，公司付给学费。此外，总公司与分公司之间，各部门之间，有计划的交流人员，这主要是根据这些人员的年龄和特长，以增长他们的知识和充分的发挥他们的作用。

杜邦公司被解雇和自愿离开的流动人员占全体职工1%。职工被解雇，一般发生在工作的头5年期间内，5年后解雇的较少。在经济困难时期，公司鼓励职工提前退休，安排职工休假，或只让职工做部分时间的工作，尽量减少人员的裁减。

## IBM 的三条神圣原则

IBM认为：一个机构唯一神圣不可改变的东西是这个机构的原则。IBM的原则有三条：个人必须受到尊重！顾客必须得到最佳服务！追求卓越！

### □个人必须受到尊重

IBM强调人人要创造自己的特色和个性。所有部门经理都要理解员工工作满足感的价值，不断地给员工以鼓励，用承认、提升和金钱等方式对较好的成绩进行奖励。干得出色的，则可拿到格外丰厚的工资。

IBM认为，能力强的员工总是需要挑战性的任务。当他们下班回家后，能否感到心里充实是非常重要的——当他们喜欢自己的工作并知道公司正关注着自己时，他们就愿意为公司竭尽全力。IBM重视从公司内部提拔高级职员。每个员工都确信，如果自己工作努力并渴望得到较高的职位，他就有机会如愿以偿。当时有一种说法，认为从公司内部提升高级职员，容易造成“近亲繁

殖”，而 IBM 则认为，外部的人介入所带来的对土气的不良影响要大大甚于“近亲繁殖”带来的危害。

高级职员尊重员工，并希望员工能以同样的态度对待顾客、供货人以至竞争者。

IBM 负责营销的资深副总裁巴克·罗杰斯对所属员工说：“对个人的尊重决不是什么陈词滥调，这是 IBM 的永恒真理。我们的企业是在这样的信念之上建立起来的。”

#### □ 顾客必须得到最佳服务

老沃森宣布：IBM 要成为世界上提供最佳服务的公司。他坚持：IBM 必须成为一个以顾客为中心的公司，即公司的一切活动，都要围绕着如何满足顾客的各种需要进行。

IBM 把服务精神列为竞争取胜的重要手段。例如，一家大医院要安装一套电脑系统。电脑的牌子很多，有些牌子的科技性能及软件比 IBM 还先进，但是医院最后还是选择了 IBM。原因是，IBM 的销售人员耐心地访问医院上上下下有关人员，他们不说专业术语，不用高深的电脑知识吓唬人，而是尽量根据医院的需要，努力解决医院的实际问题。

IBM 堪称最佳服务的象征，在 24 小时内解决顾客的任何抱怨和疑难，有的要求必须在 60 分钟内解决。有一家用户的机器发生了故障，IBM 的 8 位修理人员，在数小时内从世界各地赶到，4 位来自欧洲，1 位来自加拿大，1 位来自拉丁美洲。这样的高效率使用户深受感动。

IBM 认为，一个机构的服务质量与其培训和教育能力休戚相关。在这方面 IBM 投资之大在全世界首屈一指。IBM 的员工们在教室里呆的时间要超过综合性大学的学生。每年，IBM 的各位经理都要接受 40 小时的培训。有时，还请顾客来“上课”。

IBM 的见地深刻：在第一个合同签订后，要使顾客能够感到这只是一系列买卖的开始，而这只有超群的服务才能使顾客愿意再做新的生意。

#### □ 追求卓越

沃森父子坚信：任何事情都有最佳的操作方法。产品和服务“无差错，无次品”，是公司永恒的目标。

IBM 内部高度竞争的环境创造了走向卓越的压力和动力：员工之间的相互压力是很大的，没有人能确保自己的职位，由于竞争激烈并强调教育，没有一个人敢自高自大。

“任何事情都能办到，都可以成功”——这就是 IBM 的“追求卓越”原

则，凡是进入 IBM 的员工，都会被这种“精益求精”的追求卓越气氛所包围，所感染。

“尊重、服务、卓越”三原则已深深扎根于 IBM 所有员工的心中，并成为神圣不可改变的信条。

## 美国在线 AOL 的 EC 之路

时代华纳公司和美国在线的合并，将改变现有的商业格局，而电子商务在这一转变过程中扮演着不可取代的重要角色。AOL 总裁 Robert Pittman 说：时代华纳与 AOL 的合并将给两家带来前所未有的“五补营销”的机遇，从而使两公司过去各自为战的 EC (E - Commerce) 方案彼此整合，协同运作。

负责 AOL 电子商务业务的副总裁 Patrick Gates 最近就以下几个方面对传媒进行了公开表态。

### □注重 EC 应用，面向顾客，技术处于从属地位

一个已然存在的倾向是：人们谈论电子商务的时候，从事电子商务的商家或网站总是在介绍技术，这种技术啊，那种技术啊，产品却被置于整个价值链之外。

但 AOL 并不这么看。如果你到 AOL 的站点上看一看，尤其是购物区的内容，你会有仿佛在浏览一个实际的货品名录报价清单或阅读一本真正的杂志的感觉，AOL 的界面十分友好，让你觉得似乎并不是在虚拟商场里购物。这就是 AOL 过去和目前的做法，即不过分超前于消费者的接受能力，因此 AOL 会把过于新奇而使人们既不理解又难以使用的技术置之不用。

AOL 现有的在线购物的用户数首次超过了 250 万。我们并不预先假定我们的用户了解什么是“购物车”和结帐要经过哪些程序，AOL 所要做的就是为用户开发出一些直观、形象的购物指示或导航，并提供用户网上购物时可能会需要的各种象“Shop123”一样的帮助功能，这样，用户的在线购物过程就会是很舒适的体验。在 AOL 的在线服务站点上，你将看到关于购物车的详细解释，“搜索功能”是怎么回事等等帮助信息，这一切都使用户感到方便。

### □AOL 的用户定位

AOL 主要面向家庭在线服务使用者，这个定位和 Netscape Compuserve 之间存在巨大的差异。因此，AOL 的客户中有更多的普通人士，而 Netscape 和 Compuserve 的用户大多是专业网民或技术人群。这使得从统计数字上看，AOL 比另外两者拥有更多的受众。

去看美国在线用户总增长数中的将近 50% 的比例是 AOL 的新增用户。

### □在线用户的选择余地

AOL 为用户所提供的“货比三家”服务完全从用户的角度出发，这样就保证了客户在选择、比较时能做到尽量客观、全面。用户在 AOL 上能得到他们所感兴趣的产品和及其生产公司的详细的相关信息。

### □关键问题

今后，AOL 所面临的一个十分关键的问题是要通过多方面的努力来提高我们的服务水平，包括与在线购物相关的货物配送、现货展示等服务水平的提高，过去由于网上购物还是一个新生事物，因此那时人们似乎还愿意忍受较差的服务和迟缓的送货。

今年的情况不再是这样了，因此提高服务质量将是在未来竞争中获胜的关键。AOL 的所有合作伙伴也都意识到了这一点，开始提供更周到和更以人为本的服务，如开通 24 小时全天候服务等。

总之，AOL 将非常努力地提高服务水平，主要是从用户的角度出发，为其提供既直观又轻松的网上购物体验。

### □Shop@AOL 的特色（与竞争对手如 Amazon, com, Yahoo!, MSN 等的区别）

Shop@AOL 是为彻底变革消费者的在线购物方式而设计的，我们相信 Internet 购物将是最轻松、最便捷的购物方式，Shop@AOL 正努力做到这一点。Shop@AOL 的建立基于 AOL 独特的对在线消费者的理解，AOL 为此已做了五年多的消费者购买习惯的调查和分析。

AOL 发现消费者在网上购物时总是寻找他们已经知道和信赖的品牌。根据这一发现，Shop@AOL 的做法是从我们的 300 个信誉良好的合作伙伴的产品中进行选择，并将选出的产品信息放在一张直观、能轻松检索的表格上。此外我们也通过 E-mail、及时传讯装置和电话来为用户提供 24 × 7（每天 24 小时每周七天）的服务。

同业竞争对手很难复制的是 AOL 对用户的独特理解。在 EC 这一行 AOL 已有 5 年多的经验。AOL 把相当多的消费者带进了网上商务，与用户长期打交道的经验使我们在发展新的网上栏目和服务时有明确的优势。

### □无线设备对在线 EC 的冲击

美国与欧洲在使用无线设备的方式上有很大的区别。

在欧洲市场，蜂窝电话和 PDA 比电脑更畅销，二者的售出例大约是 5: 1。欧洲人与美国人在使用无线设备上也稍有不同。个人理财也许会是无线 EC 应用的首要动力。随着技术的进步，对无线 EC 应用的需求将日益增加。

此外，无线设备要切入 EC 应用，其处理电子邮件和声音数据的能力将是

十分重要的。我们一贯关注无线 EC 的发展，但在无线 EC 应用进入实施之前，我们认为还有许多其他的事要做。

## 亚马逊书店的便利购物形象

今天，我们谈论网络零售业，就不能不提到亚马逊。众所周知，亚马逊在电子商务兴起的短短几年时间内已经风头占尽，其发展令传统书店业瞠目结舌，不仅创造了商务奇迹，也创造了便利购物商店的零售业经营模式。这种模式当然不仅限于书店业，其发展潜力与经营局限我们从亚马逊自身的发展经验中可略见一斑。这为零售商制定自己的发展策略提供了有益的借鉴。

亚马逊书店（Amazon.com）于1999年秋季新增了两个产品销售部门：玩具部门（e-Toy store）及消费性电子部门（consumer electronics store）。这两种商品与Amazon.com原本所销售的图书、录像带、卡片等商品性质截然不同，但是消费者所需要的方便及愉悦购物经验却完全一样。

试想一个原本只打算到Amazon.com购书的老客户，在网上订购几本书之后，突然想到某亲戚家里有婴儿即将诞生，于是顺便到玩具部门看看是否有适合的礼物。他熟练地利用Amazon.com多样化分类检索系统，快速进入“婴儿”这一大类，购买了一样许多客户都强烈推荐的产品，然后选择礼物包装，最后从“亲友地址簿”中点选寄送地址。整个过程有多么便利呀！同样的经验让这位老客户顺利地到消费性电子部门轻松找到了心中盘算已久的中意商品，并一如既往地用鼠标点选“快速购买”键，完成交易。

这种方便的购物经验绝不因产品性质不同而异，多样化的产品反而能提供上网者一站购足的愉悦经验。Amazon.com的客户早已熟悉网站上所有的功能键及相关位置，并知道如何以最快的速度进行选择及购买，甚至知道如果要送礼却不知收件人地址时应如何处理。事实上，Amazon.com已塑造出“便利购物”的品牌形象，这和Disney品牌所营造的“家庭娱乐”或Wall Mart品牌的“价格低廉、产品种类丰富”等意象，实有异曲同工之妙。

建立在如此巩固的“便利购物”基础上，Amazon.com要发展成网络百货公司并非难事，重要的是扬长避短，充分发挥自己的便利购物模式特点，使客户在各个商品部门购物都如同购书一样得心应手。反之，如果离开了自己的长项，经营就未必能获得成功。事实上，Amazon.com有两个部门的经营并不成功，一是拍卖部门（Auction），另一个是遨游网络物部门（Shop the Web）：

□ 拍卖部门（Auction）

虽然Amazon.com提供极方便的购物机制，也成功聚集了庞大人潮，但是

建立一个互信的网络社区才是拍卖网站首要成功关键。检讨 Amazon. com 的经营策略，不论是在行销诉求或是网站内容设计上，都没有致力于营造一个互信网络社区，因此很难在拍卖业务方面有明显的突破。eBay 及 Yahoo 在这一点上都做得比 Amazon 成功许多。

#### □ 遨游网络购物部门 ( Shop the Web )

Amazon. com 在这里提供一些网络购物商店的超链结，原本希望可以延伸服务触角。但是客户们一旦在这个部门找到合适的商品并点选之后，就会离开 Amazon 网站，继续在一个全然不熟悉，使用上也不见得方便的新网站上进行购物。对客户而言，“方便的购物体验”在进入其他网站的同时就已经结束，新网站完全无法取代 Amazon. com 提供延伸服务。

无论如何，亚马逊书店等于便利购物商店的品牌形象已经建立，该公司发展成百货商店的潜力无穷，网络零售商店想要在 Amazon. com 的强势竞争下存活，就得依靠创新性的思路，另辟蹊径。但至少有以下策略可供参考：

#### □ 找一个资金雄厚的合作伙伴

网络事业竞争初期需投入庞大资金以建立设备、发展技术、培养客户基础等，这些都需要大量资金。在 Amazon. com 积极的发展策略竞争下，找一个资金雄厚的合作伙伴为首要之务。

#### □ 实体商店与虚拟商店结合的竞争优势

Amazon. com 在网络商店的经营方面可以说是技冠群雄，想要与之竞争，除了提升虚拟商店的经营能力外，更应充分利用实体商店与虚拟商店结合的竞争优势，让客户不管上网与否，都可以得到相同服务。Barnes & Noble 书店在这一方面做得颇为彻底。

#### □ 提供客户愉悦购物体验

“让客户愉快”是为商之道的不二法门，网络零售业者应在网络购物界面、产品资讯、购物流程方便性等方面多下功夫。正如 Amazon. com 的负责人 Jeff Bezos 所说，“应花 70% 的金钱与时间用在营造客户愉悦购物体验，30% 用来宣传你的成果！”

### 飞利浦乘虚开拓产品市场

日本飞利浦公司生产的电咖啡壶，最初在日本并不出名，但经过开展全面推销运动，年销售量急剧增长。1974 年前只有 5—6 万个，1974 年增至 15 万个，1975 年增至 20 万个，1976 年约达 40 万个，现已家喻户晓，受到广大消费者的欢迎。

日本生产电咖啡壶的并非飞利浦公司一家，象“松下”、“日立”“东芝”等一些有名的电器制造公司，在1974年前就已生产电咖啡壶，但它们的市场份额却落在飞利浦公司后面。为什么飞利浦公司在电咖啡壶的市场角逐中能压倒强手，跃居首位呢？关键在于它善于分析市场形势，采取了正确的销售战略、战术。

#### □认真的调查分析

飞利浦公司首先认真地对电咖啡壶市场进行了调查和分析，掌握到以下基本情况：

(1) 五十年代以来，日本人民饮食习惯逐渐西方化，有80%以上的日本家庭饮用速溶咖啡，但是他们乐于亲自动手煮咖啡，这一则省钱，二则可以享用天然咖啡的芳香。从职业上看，饮用咖啡的人，大都受过很好的教育，工资收入较高。这说明在日本推销电咖啡有广泛的基础。

(2) 日本进口咖啡豆的总量1970年为2,300吨，1972年—31,300吨，1974年—43,500吨，五年内增长约18倍。1974年咖啡豆商业消费与家庭消费的比例为9:1。这说明咖啡用量在不断扩大，而且可以预料家用咖啡的比重有可能大大增加，这意味着电咖啡壶有很大的潜在市场。

(3) “松下”、“日立”、“东芝”等大公司虽然在电器用品市场上有强大的支配能力，而且也生产电咖啡壶，但是它们并没有为电咖啡壶积极做广告，也没有采用其他有力的推销手段。这说明电咖啡壶的市场领域有虚可乘。

#### □战略和战术

飞利浦公司的基本战略是“扬长避短，乘虚而入”。它决定躲开其他公司竞争力强的领域，以推销电咖啡壶为目标，打入市场。它的销售战术是：不限于只利用百货公司、批发商店等传统的销售渠道，或只采用把产品陈列在商店货架上等待光顾的办法，而是要主动积极、全力以赴地去开拓市场。

飞利浦公司制定了全面开展推销运动的计划，包括：提高电咖啡壶的质量，强调产品特色，以保证它的声誉；扩展销售渠道，除百货公司和批发商店外，还利用家用电器商店、超级市场、咖啡馆及咖啡豆的零售商店等；确定东京和大阪两大城市为主要推销区；大力加强广告宣传工作，宣传主要对象是20岁左右的青年男女和40开外的男人；采取多种多样的推销手段，等等。全面推销运动选定在1974年的10月至1975年的3月进行，因为这几个月正是咖啡需要量达到高峰的时候。

#### □别开生面的推销方式

(1) 巧妙利用电视广告效果 在日本，有的电视广播公司每次放映广告

的时间很短，只有 30 秒钟。电视节目和广告交错安排。飞利浦公司将推销电咖啡壶的广告分两次进行。在第一次广告播送时间观众看到的是把碾成碎末的咖啡放进电咖啡壶内，并扭开了电门。这时正好下面的电视节目开始。等节目结束，便出现第二次广告电视，观众看到的是已经煮好了的咖啡，同时听到这样一句话：“咖啡煮好了，这就是飞利浦公司的电咖啡壶，请喝上一杯”。广告简短，但生动、形象，很能激发观众的消费需求。

(2) 商店门前作操作表演 公司专门雇用了 35 人去东京和大阪作示范表演，表演共花了 800 个工作日。接着公司把表演范围扩大到全国，由销售代理人在说明书的指导下进行上述示范。顾客也可当场试一试。这种实地操作表演，收到了很好的效果。

(3) 不放过铁路线上的宣传机会 铁路线上乘客来往频繁。公司充分利用火车站的广告牌，并把广告张贴在火车上、地下铁道列车上。10 月张贴一次，12 月再张贴一次。

(4) 充当课堂教学工具 公司与烹调学校、烹调班签定协议，在他们上煮咖啡课时，用飞利浦公司的电咖啡壶作为教具。

飞利浦公司电咖啡壶推销运动之所以获得成功，上述宣传广告手段及其他推销活动起了重要作用。

## 日本日立公司成功的五大经营方针

日立公司的日文名称叫“日立制作所”。创立于 1910 年，生产重型电机、工业机械、家用电器、电子计算机、半导体、通讯设备、运输机械等多种产品，是日本的巨型联合企业之一。目前拥有八个规模宏大的研究所和 27 个工厂，职工总人数 70,000 多人。1979 年销售总额为 17,000 亿日元，利润打破 1,000 亿大关，达到创立 70 年来最高记录。在世界经济普遍不景气，日本由高经济成长转入低经济成长的今天。日立仍能保持企业的持续发展，主要是依靠被称为“日立五支柱”的经营方针。所谓“日立五支柱”就是：上下结合，快速行动的管理体制；超过设备投资的研究开发费；开发人才，培养后继者；重视财会战略的经营；利用综合经营的产品战略。详述如下：

### □上下结合，快速行动的管理体制

日立采用事业部领导工厂，而以工厂为利润中心的管理体制。各工厂销售自主，工厂厂长对盈亏负完全责任。因此，日立下属 27 个工厂厂长的立场和一般独立的中等企业主相当。他们在日立本部和事业部长的领导下，通过企业内部的各种管理小组，发动全体人员贯彻企业规划。这就是所谓上下结合的快

速行动的管理体制。

以工厂为利润中心的经营方式，是由本部分配流动资金和固定资金给各工厂，同时下达销售额指标和利润指标，由各工厂进行独立核算。工厂向本部领取营业经费，并对利润指标负责。

日本的大部分企业采用与美国相同的事业部利润中心制，而日立独采用工厂利润中心制。其原因是考虑到日本市场和美国市场的区别，即美国属于卖方市场，而日本则属于买方市场。后者的特征是产品售价必须取决于市场价格。以工厂作为利润中心，便于结合市场价格控制成本耗费，有利于督促工厂加强经营管理、提高经济效益。

事业部和工厂的关系十分密切。事业部负责所属工厂产品的销售业务，收集各方面的情报，决定各工厂每半年的生产量指标和价格政策，以及工厂发展的战略方向等。各工厂每半年应编制预算表，附具意见送请工厂董事会讨论，经采纳后，再由董事会转交事业部长作最后批准。以后即由事业部长负督促执行的完全责任，而在预算、产量、利润等指标及产品价格确定后，如何能获致最大收益，就决定于各工厂厂长的经营手段。日立的事业部长大都担任过下属工厂的厂长，因此，对各工厂的情况熟悉，得以实现切合实际的领导。

日立各工厂为了能根据市场需求确定库存，防止积压或脱销，故与销售部门配合十分紧密。除事业部提供的情报外，工厂还积极收集情报，并据以制定生产计划。在低经济成长时期，此点已日益显示其重要性。

考虑到以所属工厂作为独立核算单位后，可能出现工厂间横向联系的减弱，日立专门设立了一个系统事业部，并另设了一个将各工厂开发的新技术在内部推广利用的生产技术部，使新技术成果得以充分利用和发展需要大规模协作的系统产品。例如，最近一两年来，所属工厂都大幅度采用了日立的半导体、电子技术和软件技术，同时用各工厂产品组合的系统控制产品也不断发展等等。这些都是强化横向联系的成果。

在各工厂中，各种管理小组活动积极。它们以质量管理和降低成本作为长期性课题，发动全体人员进行研究，提出合理化建议，不断改进企业管理和产品质量。

日立以上述管理体制为支持企业成长的首要支柱，并取得了成功。例如在1971年，日立本部预见到日本经济结构将发生变化，作出了必须采取与经营环境变化相适应的经济轻量化的经营方针的判断后，即开始着手从上而下的大幅度削减投资和人员。因而当1974年第一次石油危机发生，根据本部指令全面开展降低成本运动后，经过二年，利润就回升到石油危机前的85%；五年

后则超过 9%，到 1980 年超过 42%；并由于此时人员数已从九万减少到七万，每人平均销售额增加了三倍；实现了在严酷的经营环境下企业的持续发展。

#### □超过设备投资的研究开发费

以研究开发为重点，是日立的基本战略方针。因此，每年都投入巨大的研究开发费用。以 1980 年为例，研究开发费 987 亿日元，占销售总额的 5.8%；相当于同期设备投资 547 亿日元的 180%；相当于利润的 9.3%。

虽然由于生产自动化的发展和轻量化经营方针的执行，日立下属工厂人数已较十年前减少，但日立的研究开发人员则年年有增无减，目前已达 8,000 人左右，占全部人员的 11%。

同时，虽在不景气时期曾经大幅度削减设备投资，但是研究开发费则从未削减过。从 1971 年开始的十年中，研究开发费急速增加，十年累计共超过同时期设备投资 48%。

研究开发费的预算由本部决定，只决定占总销售额的大致比例，然后再决定研究课题和经费的分配。研究课题分为二类：一类是由研究所自定，称为自主研究；另一类是根据本系统工厂或公司委托进行的，称为委托研究。目前进行的课题大部分是各工厂的委托研究，约占 75%，其余 25% 则为自主研究课题。自主研究根据市场需要和未来的技术动向，就课题提案中选择，最后由研究所所长决定。委托研究则由委托工厂与研究所通过谈判、确定研究课题、费用和完成期限，然后签订合同，进行研究。

除以上二项外，还有动员若干研究所、工厂开发部，以至包括有协作工厂研究员在内进行合作的特别研究。特别研究分为 A、B 二类；A 类是特定的产品开发课题；B 类则是对新技术可行性的研究，即对日立尚未占领的技术领域进行探索的课题。特别研究课题选定后，一般不再变更，作为全日立的研究开发方向。

董事会下属的产品战略委员会，每半年召开一至二次会议，每次审议二至三件重大课题，并由规划室及研究推进中心进行详细研究。对特别研究这一类大的研究课题，选择的根据是：由营业情报发现的新技术要求、国外情报、全企业的开发计划、企业内外的技术发展情报等，但其中最重要的是对顾客未来要求的调查。

以产品开发为目的的研究，必须对需要投资的金额，人员计划及收益等，尽可能地进行正确的预测，并作出产品化的详细规划，然后再决定是否进行此项研究。而对探索性的研究，则由于未知因素较多，预算和成功率都不能要求太严格，故采取以选用能力合适的研究员来担任的方针。

各项研究中，委托研究的经费直接由合同工厂支付，自主研究则由研究所经费开支，但归根到底，总是摊到各工厂头上，因而这笔费用对接近赤字的工厂来说，毕竟是个负担。为此，为了鼓励工厂厂长关心未来，对因从事于企业未来有利的产品研究而可能出现的大幅度赤字，规定由全企业集资支援。而对只顾眼前利益，因而失去未来成长力的工厂厂长，则给予最低的评价。

日立的经营观点是：对于尖端领域的研究开发必须提前十年考虑，并且要坚持研究投资。当年曾耗费了庞大研究开发费用的半导体、电子计算机部门，目前已成为企业的台柱。因此，立足于技术是支持日立企业成长的第二个支柱和原动力。

#### □开发人才，培养后继者

日立自创立以来，奉行以“成事在人”的经营哲学，对建立开发人才、培养后继者的体制特别重视。

日立在所长直属下，除技术研修所和生产技能研修所外，另设有两个工业专门学院。此外，还有一个综合性的机构——日立综合经营研修所，对日立人员进行各个阶段的从业培训特别是对企业的骨干干部，不断组织他们进行新技术的研修，或进行培养未来经营者视野方面的学习。为此，每年都支出巨额教育经费。

日立对从业人员的教育，采取轮训方式。初入日立的人员，在一定时期内，先集中在日立工厂学习；已在日立工作四、五年的技术人员要不脱产学习一年半，在此期间，每周末（星期五、六、日）去东京青山技术研修所住读，通过研究、演算、讨论，以提高技术水平。而科长、部长的进修，则格外重视。规定在担任科长后的一星期内，担任部长的二星期内，须在日立综合研修所进修。已担任部长的人员，还要两年一次参加进修。因此在上述研修所中每年举办七次科长进修班；五至六次部长进修班和三次协作公司人员进修班。仅仅管理人员进修班，每月就有两次左右。管理人员进修的内容，包括有经营思想、领导能力、管理技术、技术管理技术、经营环境认识、决策、经营管理技术以及国际情况研究等。并且由于管理人员进修时的讲师，每次都包括有董事、所长等的高级管理人员，因此，这种进修方式，除了在提高管理人员的管理知识和能力外，实际上也是向全企业贯彻本部经营意图的渠道。

在人事任用上，日立采用管理职别与技术职别分离的体制：与课长相当的是主任工程师和主任研究员；与部长相当的是副总工程师和主管研究员；与厂长相当的是总工程师。但这只是职位的相当，实际评价还决定于本人的能力水平。因此，职位相同而工资相差甚大的情况，是很多的，在人才擢用方面，对

任管理或技术职的决定，则完全根据于本人的特长，以尽可能符合“人尽其才”的人事政策。

在工资方面，日立和大部分日本企业相同，实行“一升、二赏”，即每年根据物价指数调整一次工资额及年中、年底发放两次奖金。每三至五年升级一次，升级原则名义上是只按能力，实际上仍须考虑企业工龄。一般在日立工作十至十二年左右的人员中，约有 5—10% 可升任科长。与日本其他大企业相比，日立升级时间较早。

在工厂中，一方面动员全体工作人员参加经营管理，支持和鼓励小组从事质量管理，降低成本和提高生产效率的活动；一方面广泛开展职工业余教育，选拔优秀人员去专门学院进修等等，力求提高全体工作人员的工作能力和技术水平。

在所有日立企业中，甚至包括与日立以连结决算联合的四十个子子公司中，现在没有一家出现赤字，这确不是偶然的。主要原因是，各子公司也都由日立派遣优秀人员担任经营中枢。因此，长期注意人才培养，保持雄厚的人才层，是日立企业成长的第三个支柱。

#### □重视财会战略的经营

日立以技术开发为企业发展基础，同时也注意避免成为单纯技术集团的经营倾向。为了确保由技术而得的经济收益，自创立以来，一贯重视以成本核算和成本控制为重点的财务会计工作。把技术和财会作为企业发展不可缺一的车轮。

财会管理主要是三个方面，即：财务经营的改进，重视经济效益的财务战略，运用价值分析，以实现合理化经营。

财务经营的改进，主要是为了适应新的经营环境而采取的彻底轻量化经营方针。

第一次石油危机前至 1973 年止，由于日本处于经济高成长阶段，日立本身资金不足以支持企业的急速发展，需要从外部借用大量资金。1975 年底，有息债款（包括长短期借款、支票贴现及公司债务等）总计达 4,884 亿日元，占使用资金总额的 40.8%。此后，为了适应新经济形势，采取了以彻底减少借入资金为中心的轻量化经营方针。

首先，由本部对下属工厂下达了 MST（最小库存、最少工时）的指示，要求各工厂努力加速流动资金的周转率同时从本部将原来的设备投资削减到 50% 以下。结果自 1974 年底至 1976 年底的二年间，有息债款减少了近 400 亿日元，到 1979 年底减少约 680 亿日元，使有息债款占使用资金总额的比例由

40.8% 下降至 25.7%。

改进财务经营的成果，也体现在现金收入的增加上。日立销售额中的 70% 是订货生产，而且大部分是交货期较长的大型设备。因此原材料，半成品需要占用大量资金，必须依靠短期借款来解决，要保持现金收支平衡很不容易。但在经营方式改进后，一直是赤字的日立，开始做到了现金收支平衡，进而出现了现金收大于支。1978 年收大于支为 31 亿强日元，1979 年增加到 58 亿弱日元，进入 1980 年度，仅上半期已近 50 亿日元。

由于借款和固定费用的减少，损益分歧点（即保本点）也下降了。目前为销售额的 80%，进一步的轻量化经营可期达到 75% 至 70%。即照目前情况，如减产二成，仍然不会出现赤字；如达到轻量化 70% 的目标后，则可保证减产三成仍能收支平衡。

重视经济效益的财务战略，主要包括：向全天候型经营方向发展、加强工厂预算控制、加速资金周转率和提高利润率等。

所谓全天候型经营，是指不受世界经济波动和瞬息万变的货币市场的影响的经营能力和方向。

首先是发挥技术优势，在已经发展的市场中，保全占领的地位。由于随着经济阻滞而俱来的客户选择权的增大，因此，如果不能保持技术领先，就要失去客户。即使在客户已经订货的情况下，如果市场上出现了性能更好的产品，客户也会要求中止合同。倘若本企业有更先进的产品储备，就可以用新的合同来取代，而不致蒙受损失。

其次是要尽可能减少由于汇率波动造成的损失。日立每月收入各种外汇约合 6,000 万美元，作为对策之一，是把美元直接存入美国银行，或者与其他外汇一起尽早兑换成日元。同时要密切注意汇率和利率升降的动向，以预防可能受到损失。

加强工厂预算控制是对工厂要求每半年作出包括利润额、销售额、每月库存水平、资金周转率、设备投资的支出、预定收回销售债权等项指标的预算，报请董事会批准，批准后必须严格控制预算的执行。

为了控制工厂的设备投资，工厂不得直接向银行借款，而只能通过本部转借。银行的利率短期为 9.2%，长期为 9.5%，但工厂必须向本部支付 9.9% 的高利。因此，各工厂在借款后，都尽可能努力减少储备资金，还清借款，而不会先着手扩大设备投资。

加速资金周转率着重提高经营效益和减少借款。自 1974 年以来，各项资金周转率每年都不断加速，其中有形固定资产周转率由于 1974 年后的两年中，

设备投资的大幅度削减，以及设备的合理多用化而加快得最多，总资产周转率则自 1973 年的每年 0.84 次，提高到 1979 年的每年 1.04 次，六年间提高了 24%。

从 1979 年 12 月开始，采用了销售毛利率作为工厂经营成绩的评价尺度。毛利率自 AAA 到 G，分为九级。1979 年全企业平均销售毛利率为 6.3%，相当于 D 级。由于毛利率可以直接反映成本降低和 MST，即减少库存和工时的成果，因此，被认为是提高利润率的首要指标。提高利润率还包括取得有利的订货，生产过程合理化，以及合理的售价控制。在占有高效益生产技术的同时，需要密切注意市场动态，避免因售价过低，而使新技术的收益落空。要求工厂的保证纳税后，仍能获得高额利润率。

运用价值分析，开展合理经营，是财务战略中重要的一环。所谓价值分析主要是在产品功能和性能不变的前提下，改变原材料采购方法和设计工艺方法，使成本降低。这种方法最早开始使用于美国国防部飞机和武器生产，后来美国通用电气公司也开始采用。1979 年美国哈佛大学海非斯教授将它介绍给日本后，1968 年日立成立价值分析推进中心，正式开展全面的价值分析活动。开始时各工厂认为是老生常谈，但在对赤字产品进行价值分析，从原材料采购、产品设计、工艺、生产到流通过程，逐一按价值分析原则进行合理化后，得到很大的效果，由此使各工厂对它的作用有了认识。但在第一次石油危机前，虽然各工厂已充分理解这种方法的重要性，并已在一部分产品中推行，并取得了成效，由于当时处于经济高成长期，各工厂都以增产为中心任务，无暇及此，因而未能充分显示价值分析的效果。然而在其后的年代中，依靠有力地开展了全面价值分析，使成本降低约当销售总额的 5—6%，其中产品部分（包括设计变更在内）的成本降低，效果最大，占成本降低总数的 51%，部件部分占 33%，生产部分占 12%，订货、物资部分等占 2—3%。原材料消耗也得到很大节约，例如：最近一年间，每月原使用三吨白银，通过以其他材料代用和整体镀层改为部分镀层后，白银耗用量每月减少一吨半；石油使用量减少 20% 等。由此可见，价值分析活动是经济不景气时期降低成本的重要手段。

#### □ 利用综合经营的产品战略

日立采取平衡的综合经营，不是单纯依靠技术成果获取市场，而是用产销结合的方针确保市场优势；不是依靠一时的景气，而是根据对未来的长期展望，来规划产品的有利发展方向。

日立从 1955 年开始大量生产黑白电视机、洗衣机、电冰箱等家庭电气用品。当时经营这种产品的商店很少，因而销售是个最大的问题。为了打开销

路，同年五月，日立成立了家用电气用品销售部，并着手建立直属的销售网点，并且发展很快。1957年销售店不到300家，到1965年已增加到2,700家，1970年8,000家，1980年10,000家。建立规模巨大的销售网，除了新产品得以迅速进入市场外，而由于通过用户的订货和为用户服务等，可以取得市场对产品的要求和质量情况的情报，从而促进企业经营的改进。

对半导体、电子计算机之类有发展前途的尖端产品，日立在一开始就不惜投入巨额投资，提前进行开发。尽管开始的一些年，连续赤字，特别是电子计算机，处于美国通用电气公司在1970年、RCA公司在1971年都已经放弃研制的情况下，日立仍旧坚持投资研究，最后终于成为销售额占首位的部门；同时由于半导体、电子技术和软件技术在日立各工厂产品中的应用，使整个企业的技术能力和水平提高到一个新的高度。因此，这是一个典型的由正确的、具有战略意义的产品取得成功的例子。

对于产品的发展规划，日立结合企业情况采用所谓P、P、M（产品、有价证券、管理）手法，决定产品的发展方针。各种产品按市场方向分类，然后以对企业的作用和未来性为横坐标，产品的市场份额为纵坐标进行评价。已生产的产品则用同样方法，对有问题的产品作分析，或决定停产，或被认为让专业工厂生产有利，而移交给日立协作工厂。例如日立的电子计算器、自动售货机等，已经停产；其他小的产品有若干则移交给日立集团的其他企业进行生产。

不断开展新的业务领域，也是产品战略的一部分。例如医疗电子仪器，目前主要由日立协作厂生产，但本部考虑到产品的发展，需要广泛的关连技术，因此，改由日立本身生产，可以综合利用日立的人才和技术，较为有利。为此，在1980年成立医疗电子仪器推进部，并有可能转为事业部，由日立来经营从生产到销售的全部业务。

除了从上而下的确定和贯彻产品业务方针外，日立还要求全体人员经常自下而上的提出建议。1980年日立创立70周年时，发起对80年代企业有利的新产品、新技术、新业务提出建议的纪念活动，三个月内收到六万六千项建议，经审查后，有332项入选，其中15项重大项目，将交产品战略委员会研究，以决定是否投资推行。

综合经营的产品战略，使日立得以充分发挥巨型联合企业的优势和立足于未来，因此，它是日立企业成长的第五个支柱。

综上所述，日立公司在创立以来的70年间，能始终保持从上到下的活力和积极进取的姿态，持续不断地向前发展，跻身于世界第一流企业的行列，其

原因就在于成功的经营管理。可以说日立公司发展的过程，就是奉行上述所谓“日立五支柱”的经营方针并取得成功的过程。

## 本田：汽车的超级市场

在第二次世界大战后整个一代人的长时间内，美国人过着富裕惬意的日子。他们对专家们提出的：“地球上的资源可能有朝一日终将耗尽”这一警告，置若罔闻。一切似乎都那么充裕。直至那消费者社会中最可爱又令人诅咒和沉迷的必需品——家庭小汽车不断地受到冲击之前，物资短缺从来没有引起美国家庭的震惊。当 20 世纪 70 年代汽油开始枯竭，所有的汽车开始为生存而挣扎，而开车的人们气恼地发现自己要忍受排两个小时的长队才能得到汽油的熬煎时，人们对世界的各种观念才产生了不可逆转的变化。

1974 年和 1978 年，石油输出国组织加诸于工业化国家的石油禁运，对世界经济有许多重大的影响。本世纪 70 年代中期，是日本而不是美国，成了汽车出口方面领先的国家。至 1983 年，日本汽车制造业生产的汽车超过 1110 万辆，而美国制造商生产和销售的汽车数量为 920 万辆。

美国的汽车制造者们迟缓地从被他们忽略了 30 年的睡梦中醒来，面对着这样一个事实：他们不仅在基本价格上受到日本汽车的打击，而且也受到日本工程师、日本生产技术和日本质量的打击。美国汽车已经跌到二等的地位。这个信息是通过最令人难堪的来源——美国的汽车驾驶人传到美国汽车制造商那里去的。美国汽车公司搜寻日本建造小汽车的专业技术的速度带有惊慌失措的汗酸味。在他们匆忙学习的过程中，美国人突然在日本清楚地了解到一件事，即：座落在离名古屋不远的喧闹的丰田市中的丰田汽车公司，改造了日本的汽车工业。丰田生产体系可能不仅是本世纪 70 年代最大的突破，而且也是一项最难理解的突破。

丰田生产体系是许多相互影响的生产概念。分开来看，它们是简单和革命的。结合起来时，这些概念又与丰田劳动大军中每一个成员个人，所承担的任务和工作效率分离不开。丰田生产体系在一位名叫大野泰一的前机械师和工会成员的领导下，经过 30 年的艰苦努力达到目前的生产水平。丰田生产体系这种不同寻常的效率，可以简单、有力地以美元计算如下：

今天，尽管美国和日本的平均工资已接近相等，但是，日本汽车的平均成本仅为美国汽车的  $2/3$ 。

日本汽车经太平洋运到美国，在其成本价格上加上各种国内和国

际税收、运费等的平均价格，仍然比用 18 轮的大卡车从底特律运出的美国汽车便宜 1300 美元。

今天，尽管底特律最近作出了一些努力，试图扭转这种的局面，但是，许多美国人仍然相信进口较为便宜的日本汽车，不仅是一桩较好的买卖，而且汽车质量也比较好。事实上，是质量而不是价格使得汽车制造者们，首先是在日本，然后是在底特律，开始试图找出丰田体系所以达到如此高的效率的原因所在。大多数的汽车制造者们想方设法生产出自己的更小型、更省油的汽车。日本汽车制造业同行们和丰田有相同时间的制造汽车的历史，但没有一家干得象丰田那样出色。大批竞争者突然译涌而至，研究丰田的生产体系，给丰田的领导人带来一种讽刺性的胜利感。

张富士夫是现任丰田运输管理办公室的总经理。他过去曾在本公司的自动车间工作了很长时间。他回忆说，丰田传统上就是日本汽车制造业的怪人。远离日本较大工业中心的郊区村镇丰田市，给丰田人打上了一个标签，似乎他们是不懂现代生产技术的乡巴佬。张说：“即使在学者和学术界人士，即那些管理生产的专家们看来，我们总是一匹害群之马，认为我们所做的一切都非常奇怪。我们实际的生产作风，与其他人的做法相差很大”。

丰田的工作程序，在很大程度上与一般的汽车制造业完全相反。在丰田生产体系中仿效得最多的作法是“刚好及时”。大野说：“这个词的出现是由于我们颠倒过来考虑问题，从生产流程的最后一环往回思考制订生产操作程序。“刚好及时”和“生产记录卡”是丰田生产体系中两个研究和讨论最广泛的题目。但问题都很简单。

“刚好及时”是一种概念，它取消了在制造车间中保留定量存货的作法。各种部件不必存放在仓库里，然后再运到生产线上去。实际上，在丰田的车间中，生产线本身就是仓库。为了实现“刚好及时”地生产，在生产线上的每个生产过程都能够及时地从生产前线一道工序收到所需数量的部件。这就讲得通了。对外世界的观察者说来，似乎理想的生产线就应该这样运行。但是为了将这种理想变为现实，在丰田的汽车制造业的历史上和一批饶有风趣的生产革新者之间，却花费了 50 多年的时间。

实现这一革命的关键之一是“生产记录卡”，一种“记录信息的工具”。他实际上是一张有色纸卡，能随各种部件在生产线上运转，标明这些部件应运往何处，每批数量多少，以及必须到达下一个目的地的准确时间等详细情况。“生产记录卡”的运转时间可根据需用部件的数量，在卡片运转过程中加以调

整。因此，假如部件耗用得较慢，“生产记录卡”就通知生产线上的人，延缓对补充件的定货。假如部件消耗得快。“生产记录卡”是一种自动的，技术性不强的工具，随时提醒生产工人及时地索要更多的部件。丰田不仅在自己的各个车间配备了“生产记录卡”，而且在厂外供应丰田零部件的车间内也配备了“生产记录卡”。实际上已经将这种有色的卡片渗透到日本爱芝府各个厂家中。

“生产记录卡”限制了外部供货者提供货物的库存量，并完全消除了生产线各站之间半成品的存留量。在几乎没有任何半成品堆积的情况下，丰田的生产线看上去是空空的。但这正表明了惊人的效率。

大野解释说：“在大多数的汽车制造车间里，你不希望工人们或机器闲呆着。因此，不管组装台上需不需要部件，你总是要工人们继续不停地工作。但假如按‘刚好及时’地工作，那几乎就没有留存的地方。假如工人有原料生产部件，但没有留存的地方，前一道工序必须停止生产。发生这种情况时，监工就会知道，在那个生产线上人浮于事，而且工人们也会知道工作的人数比实际需要的多。”

在这个简短的说明中，大野也暗示说明，使用“刚好及时”法会产生复杂的后果，在解决制造过程中的某一个缺点时，这个体系会暴露出其他一些缺点。事实上，它会出现一系列问题——金钱、时间、人力等等的浪费情况。

然而，由于“刚好及时”法和“生产记录卡”在外表上很简单。它们同丰田的第三个称为“质量圈”的想法，同时在全世界的汽车生产车间涌现。实际上，“质量圈”在本世纪 50 年代曾经被一位叫做爱德华·德明的美国人全面地加以阐述。他很早就赞扬丰田是一个优秀的样板。简单地说，一个“质量圈”就是一组工人，他们在一起讨论如何才能将本身的工作做得更好，生产出更好的汽车。“质量圈”能在丰田奏效，是由于管理人员（有 90% 的时间）按照工人们的意见进行工作。

到目前为止，还没有哪一家公司能象丰田公司那样忠实地执行“刚好及时”法、“生产记录卡”和“质量圈”等作法。在许多情况下，其他公司的“质量圈”只是为了安抚工人而建立起来的一种组织。其它的公司只是单纯地模仿上述三种作法，但并不了解这些思想怎样孕育和形成丰田生产体系的这种独特的人和自动化的网络。想要通过设立“刚好及时”法和“生产记录卡”来重复丰田的成就，恰似通过阅读柴可夫斯基的乐谱来想象“天鹅湖”一剧的场景，那是没有音乐的符号，没有舞蹈演员的舞蹈而已。

要抓住象“刚好及时”法这样简单的表面东西，至关重要的是要了解其起源。现在讲述的故事是传说和事实的混合物，但其基本事实是真实的。

丰田汽车公司的创造人是丰田喜一郎，他是日本最伟大的发明者和工业界英雄之一。丰田佐吉的儿子。

1935年在第一辆丰田汽车出现之前两年，丰田喜一郎将汽车组装线与一个美国的超级市场进行比较。他注意到在一个美国超级市场上聚集着大量的食品，其中许多是腐烂的食品。这些食品不能储存在商店中，因为商店没有存货的空间，也付不起储存的费用，同时在储存过程中许多食品将会变质，无法销售。因此，当商店的货架空出时，工作人员就会注意到需要有更多的供货。当通知供货人后，面包、火腿、新鲜桃子就及时运到了。喜一郎想：假如这种制度能在某些程度上转移到汽车生产中，就可以降低成本。这将会使丰田公司处于竞争的有利地位。

喜一郎的概念是很好的，它引起了人们的兴趣。但是，这需要20年的时间。在喜一郎逝世两年之后，丰田汽车公司才将这种“超级市场制度”应用于生产业务的实践中。

大野泰一说这种原则的提出始于1935年，当时没有人相信它会被真正执行。

丰田生产体系的发展，是从丰田喜一郎幻想中的超级市场类推而形成的。“刚好及时”这个概念不是孤立的，它必须与一系列明显的不相关的想法相联系。在丰田公司将这些散乱的头绪集合起来，并加以整理的是大野泰一。确实，本世纪70年代，丰田作为一个大公司出现的关键，并不在于丰田喜一郎将超级市场与汽车相互联系起来，而在于他将这种奇怪的想法告诉了大野。

丰田生产体系根本就不是什么体系。它只是一种由丰田喜一郎、大野泰一和赞成采纳丰田和大野的这种想法的丰田公司领导人所形成的哲学。最初，丰田生产体系只是一大堆流程图表和技术企业管理，直到人们对竭尽全力表达这种哲学的大野有所了解后才真正形成这种体系。在丰田的每个协作层的人中，大野被尊称为“先生”（在日本语中“sensei”可翻译成“老师”和“师父”，但对这个称呼中所包含的感情却很难加以翻译）。

本世纪40年代，大野泰一深为丰田喜一郎对超级市场所进行的举比推理所动。二次大战后，当公司的创始人丰田力图恢复被战争破坏的、已经经营了8年的公司时，大野还是一位年轻的工程师。丰田在自己的公司内是一位受尊敬的人物。他同自己的雇员谈心，帮助他们。举个例子，一天，丰田喜一郎走过车间，碰见一位工人挠着头抱怨说他的磨床不转了。喜一郎瞧着这位工人，然后卷起自己的袖子，把手伸进油罐中，随即捞出满满两手油泥。他把油泥扔在地板上，说道：“你不想把手弄脏，怎能进行工作？”

丰田觉察到大野人仅能够理解那种模模糊糊但又很形象的对超级市场的类比推理，而且有可能将这种想法推广，并将它形成一种体系，纳入丰田整个组织机构内的坚强意志。由于对大野的信任，丰田有意识地点燃起永不泯灭的心灵火种。他已经触动了这位老师的心。

在专业上，大野泰一是一位工程师。他的事业从丰田家族最古老的公司，由喜一郎的父亲丰田佐吉创办的丰田纺织有限分司时开始。但是，不管从事何种职业，大野从倾向上和专业上讲都是一位教师。在听到喜一郎谈到对超级市场的类比推理和有关不同于世界上任何生产体系的梦想之后，大野满意地获得了作为一位教师在感情上至关重要的两个因素。首先喜一郎给了大野一个教学的题目，这个题目需要教师付出全部智慧。这就要求大野不断地学习。其次，喜一郎给了大野一个能使他的学生每天不断挖掘自己的潜力，作出令人兴奋的新发现的题目。喜一郎给了大野一个永无休止的学习的王国。

大野相信丰田组织会始终支持他的进展。目前组成丰田集团的 14 个公司的创业者丰田佐吉，在本世纪初领导自己的雇员们进行单调乏味的工业革命时曾断言，人的价值大于机器。他发明了象自动纺织机那样重要的革命化的机器，同时把他对工人的信任气氛带进了丰田自动纺织机公司。他希望从工人那儿得到的比工人们自身所期望的还要多。他建立了从劳动大军中寻找最有头脑的人。并将他们尽可能长期地保留在“车间内”的丰田传统。在车间里，工人们可以对所做的事进行观察，并考虑如何使之更臻完善。他坚持主张人们可以对初看起来不可能的事发起挑战，但这些人必须有一位触媒式的人物，一位领袖，即一位老师，来揭示他们内在深邃的潜力。

三岛琢美，现任丰田生产控制部总顾问，曾用几句话来表达这位触媒式人物大野泰一的影响作用。他用丰田佐吉在遗言中提出的要求作为武器，每天早起上班。三岛说：“我们都很害怕，怕自己达不到他的要求”。

大野泰一在丰田是一位难对付的人物。丰田象日本其他的公司一样，日本人的“同族感”被认为是公司内“合作精神”的来源。然而，大野不相信有同一性的哲学。他讲话大胆、直率，用低沉和咆哮的声音，凌驾于他人之上。他唯我独尊，什么都懂，对不能很快掌握要领的人感到不耐烦。他说自己是个“叛逆者”。对周围的冷嘲热讽置若罔闻，高傲地认为他是唯一能够分辨出什么是玩笑和幽默的人。他不象许多自诩可以牺牲自己的家庭，全心全意地献身于工作的日本男人。大野说他乐意离开自己的工作岗位与自己的家人团聚。他把在丰田工作的时间和自己私人的时间加以明确的区分。

然而，在他 30 年的生活中，丰田生产体系的思想总在脑中徘徊，无法摆

脱，成为他对丰田汽车公司的遗产。他创立了一支自称为“大野信徒”的公司高层领导大军。了解大野泰一，就是了解丰田生产体系之所以能够成为本纪80年代以及以后年代中汽车生产的典范的关键所在。

在大野之前，丰田生产体系所包含的各个部分，诸如“刚好及时”之类的设想，早已分散地存在着。这些概念在日益发展的所有的公司中，在不同时间和不同地点不断出现。它们之间辨别不出有任何联系。大野把在发展中的关系联成一体。在进行这些联系的过程中，大野违反了现代制造业的一条铁的法则，即制造的产品越多，每个单元的成本就会越低。他说：“认为大量生产能保证成本低的想法是不正确的。这种想法，在60年代是正确的。因为那时的需求量大。然而，在80年代，这种想法已经成为一种不再适用的神话。现在生产能力超过需求。由于某种原因。世界上有许多人仍然相信这种神话。他们仍然认为大量增加生产可以降低成本是理所当然的。”

张富士夫称大野为“剖析家”。大野似乎可以预见到制造业最根本的变化。早在50年代，大野泰一曾对丰田的同事们说过，今后，汽车公司不能只向买主提供有限型号和式样的汽车，只按照自己认为的供求情况制订自己的生产日程表。大野预见到有必要完全取消生产日程表，而根据顾客的爱好来生产汽车，即使只有少数顾客想要某种型号、颜色和可供挑选的某种特性的汽车。

他说：“我们不能只依靠一个生产日程表生产汽车。我们必须有一个非常灵活的体系，以致我们能够生产某几种型号的汽车，不管哪种型号最畅销。”在以后的20年中，这种思想在汽车制造业内部被视为异端邪说。大野在丰田内部寻找各种必要的因素为公司作好准备，迎接大变化的到来。早在1955年，在丰田喜一郎向他介绍超级市场这个比喻的10年以后，大野已在发展丰田生产体系中起着积极的作用。

在大野成为“先生”之前，丰田不得不经历一场最深刻和最动荡的危机。1949年，日本的经济仍未从战后的衰退中复苏；各种货物和材料仍然短缺，通货膨胀，城市里的人被迫出卖自己的衣物和家俱，换回大米和土豆以维持生活。1949年，日本政府为了控制通货膨胀，紧缩银根。丰田在管理上开始出现周转资金短缺的情况。库存量不断增加，工资减少了。终于，对日本来说，不可想象的事发生了。首先，丰田的普通工作人员被解雇了。然后工人举行罢工。最重要的是，经历了半个世纪“家族式”的丰田管理部门和下属工人相互之间的信任破裂了。

对丰田喜一郎来说，危机相当严重，全无妥协可言。他的梦想在脚下破灭了。经过几十年形成的梦想在短短的几周内就消失了。喜一郎的梦想是在他父

亲的盛势之下下决心：公司最动人的故事之一，与丰田佐吉于 1890 年天天参观促进日本工业展览会有关。几天来，丰田吉佐每天都去展览会参观。每当展出一种新机器时，他总是挤到人群前面。某些展览厂家终于注意到这位显然贫穷的乡巴佬。这使许多有钱的参观者感到讨厌。最后，有人叫他走开，别再回来。佐吉愤怒地回答说：“你是不是一个日本人？这些机器都是在国外制作的。你对此有何感受？我自豪我是一个日本人！我要发明比它们更好的机器！我要在日本制造这些机器！”

佐吉实现了自己的诺言。他发明了一种新的自动纺织机，从而改变了日本纺织工业的面貌。在 30 年代，佐吉叮嘱儿子喜一郎，象他的纺织工业一样完成汽车工业的自动化。在战后乱七八糟的日本，喜一郎受到美国占领军司令道格拉斯·麦克阿瑟将军的话的刺激。麦克阿瑟直接了当地说，日本人缺乏大量生产汽车的能力。麦克阿郎（以及大多数日本经济学家们）要求日本的汽车制造者把这件工作让给福特公司、通用汽车公司和克莱斯勒公司去干。

张说：“在丰田公司出现劳工问题之前，丰田喜一郎有一个宏伟的理想。他已经在日本建立起第一家私人汽车公司。他对谁都说，假如我们在 3 年内赶不上美国人，我们将无法生存。”

当 1949 年的打击出现后。3 年的目标破灭了，其梦想似乎已濒临死亡。丰田研究的情报办公室的总经理堀込登喜夫回忆说：我们当时必须辞退许多雇员。丰田喜一郎自愿承担责任。他引咎辞职。他说他不能解雇那么多工人。除非他自己也辞职。

罢工开始两个月后，丰田汽车公司停工了，已面临破产的边缘。登喜夫说：“工厂内长满了野生麦子。”罢工终于得到解决，工人们痛苦地回到工厂，同管理人员疏远了。

管理人员逐一清理工人队伍，查出那些极端分子和鼓动分子。这些人被指责为破坏快乐家庭的人。丰田喜一郎病倒了。虽然人们请求他返回公司担任领导人。他始终没有恢复健康，在大野泰一设计出丰田生产体系之前逝世了。

不论 1949 年的危机应归咎于谁。丰田的管理层和工人们都切身感受到应该患难与共。丰田公司已丢失了丰田佐吉根深蒂固的老传统。

大野心目中青年时代的丰田佐吉，是一个心灵上被那些织布机旁过着牛马般劳动生活的纺织工人所触动的人。大野说：“他过去经常看到自己的母亲在织布机前干活，所以总是想着如何能改善这种工作条件。”1987 年，丰田佐吉发明并获得自动纺织机的专利权，同时又完成了另外两个发明。首先，他在自动纺织机上加上一个装置，每当纬纱折断或用完时，机器会自动停机。另外，

他又制作了一种不会产生次品的机器，这种机器能自动预报即将出现的差错，自动停机，避免产生次品。

大野泰一深受自动纺机中所含概念的影响，他说：“我强烈地感到‘工作’这个词专指生产优质产品。如果一台机器不能生产优质产品，它就不是在‘工作’。以丰田的思路来看问题，在自动化的机器中，必须配备用以防止生产次品的装置。”

在自动化的早期阶段，丰田佐吉已经观察到，当自动化的机器出了问题后，从表面上不易被发觉，因而，它就会不断地生产次品，无人察觉。早在20世纪前，在丰田就有一种对策，叫做“jidoka”。在丰田生产体系中比“刚好及时”、“生产纪录卡”或“质量圈”更为重要。对大野说来，jidoka之所以重要，因为它对每个生产线上的工人，每个大野的门生提出的要求很高。因为，它需要工人们任何为数众多的自动组装机器的停机作出决定性的反应。在丰田，jidoka恢复了对工人智慧的尊重。50年代中期的危机，恢复了把精明能干的人员派到车间的做法以保持生产正常运行。

日语“jidoka”可以直接了当地翻译成“自动化”。但在丰田，jidoka的含义更加丰富。它意味着对工人和一个有思想的人的信任。张说：“人类的差别何在？我们如何区分人和动物？人有脑子，有思想。我们认为我们应该尊重人类所具有才能，促进他们的创造力。为了丰田生产体系而共同思索，将我们的智慧汇合在一起，改进公司，改进产品。”

由于丰田出现过罢工，管理人员和工人们之间的关系降到只是工作、职务、功能之间的关系，而不再象人那样相互交往。因此，大野重新解释jidoka这个概念，以表达丰田的传统。他运用jidoka的新概念作为恢复普通工人的尊严的手段。丰田的管理层次交给大野第一个不太明确的任务，要他改进生产方法，要同一系列的自动化机器打交道。这些机器都是由其他公司。大多数是美国公司生产的，而这些机器都是现存制品，专为生产汽车的。

张富士夫回忆起大野对生产自动化新浪潮的想法。他说：“当管理层最初决定购买自动的机器时，他们认为机器可以代替人。机器可以替代3个人为他们工作，但实际上，他们意识到仍然需要人来管理，以避免出现废残品。”

管理层的解决办法是在每个机器旁设置一个人。这个人守着机器，在出现故障时再告诉另一个人。大野认为，在组装车间这样使用人是非常愚蠢的。

“我们的先生大野让我们一起思考，找出一个办法，把丰田的智慧加到机器上。”张继续说。

大野说：“假如让机器自动运行，即使出现问题，它们还会继续生产次

品。为了解决这一问题，我们装了一个非常简单的传感器。这个简单的小东西可以防止出现次品。”

张富士夫说：“大野先生——我们叫他做大野爸爸——他告诉我们要这样做时，面部表情十分严肃。不然，我们连想也不会想到这点。”

这个简单的变化，最初在一部机器上实行，以后开始了一系列的反应。在以后的若干年中，逐渐和细微地将这个装置使用到丰田的组装生产流程中，堀込解释说：在大多数自动体系中，机器总要生产次品，因为它是机器，它本身无法辨别。但 jidoka 会教机器自动做好工作。换句话说，它给了机器人人类的智慧，使机器知道了自己该怎么做。“举个例子：jidoka 意味着每个工人必须参与调整自动化的机器。在建立 jidoka 的过程中，最初的技术步骤之一是在生产机器上发明和安装传感器。不是所有的机器马上都能得到解决的。但随着时间的推移，逐渐地每台生产机器都具备了监测自己出现问题的能力。当传感器发现机器的功能出现问题时，联接着机器的指示灯亮起来，机器自动停下来。因为传感器能预见到机器将出现故障。在故障出现前，就可以把机器修理好。

在一条生产线上出现的监测灯越来越多，管理人员遇到的问题一个接一个，压力也越来越大。大野用一种新的叫做“andon”的中央监控系统，联接着每一台机器。一位监控生产的经理只要看一下中央监控盘就能知道哪里出了问题。对大野泰一来说，中央监控系统实现了一个目标——减少大量管理机器生产的人员。由于中央监控系统提高了生产效率，一名生产车间“改进工作”的经理能经管过去 10 个人管理的地区。

张富士夫回忆说：这里经历了一个改变工作态度的过程。在使用中央临控系统之前，“改进工作”的人员上班时，他们不必去了解将会发生什么问题。使用中央监控系统后，“改进工作”的人员在实际发生问题之前，就能够收集情报和有关意见。他们收集每个人遇到的困难，并加以解决。人们不再担心谁该对发生的问题负责。生产工人与改进工作的管理人员之间团结的感情加深了。

事实上，中央监控盘意味着丰田的改进工作人员的经理和少部分生产工人必须成为多功能的人员，他必须最终了解每一台机器和组装的每一阶段。否则他就不能对 jidoka 所包含的全部内容作出反应。就是说，每个工人都会自觉地寻找办法来使这个机器和人员相互工作得更好。这就意味着他必须将自己做好工作的心得和想法告诉他人。

也就是说，每个丰田的生产工人，从开始走上工作岗位之日起，直到退休，必须不断进行学习。

在大野泰一悄悄地将 jidoka 的各种内容纳入丰田体系的过程中，有一个基本的宗旨，使 jidoka 能够顺利地运行。大野的观点是为了对每个出现的问题或机会尽快作出反应，每个工人必须能看到运转中一切操作过程。他把覆盖在机器上的所有的罩子拿掉，重新设计机器，以便使人能看到机器中每个运行的部分。张解释说：“大野先生认为假如你不能看清看懂这条生产线，那么，它就不是一条好的生产线，你必须能够凭自己的眼睛看清和说明一切问题。”

这种首先在佐吉的纺织机上出现的“绝对不能信任机器”的哲学，是公司正式的政策之一。公司董事长丰田英二指出：“社会已经进化到只要按一下电钮就能立刻收到纷至沓来的技术和信息上的信息的时刻。当然，这是非常方便的。但是，假如一个人过于大意的话，就会有失去思维能力的危险。我们必须牢记，最终解决问题的还是人本身。今天，正象使用铅笔、纸张、算盘和尺子作为工具的那些日子一样，观察力仍然是决定作用的关键。当一个人准备调试汽车的发动机或调整汽化器时，我想，在吊起示波器或其他仪器时，你必须首先密切地观察整个发动机和汽车本身。在仔细看清整个机器之后，才能作出决定，如何处理每个部件。”

对 jidoka 说来，大野泰一明确指出，不单是经理们有权使用自己的头脑。他创立了雇员提建议的办法，并将它制度化，称之为“质量圈”。他使丰田的“低工艺”操作方法永久保下去；他不允许隐藏有关机器内部和电脑内所需要的情报。他要所有的工人学会每一种技能。他赋予每一个工人在发现任何大小的问题时，都有权停止整个生产线。因为假如不立即纠正，问题将会变得更加严重。

大野说：“在美国（和其他国家），停止生产线是错误的——罪恶的！日本人的做法正相反。当出现任何问题时，jidoka 会鼓励人们停止生产线，假如有问题而不停止生产线，你就做了一件错事。”

以今天参观一条在高冈的丰田生产线为例。这是一次十分令人失望的经历。它缺乏大工业的宏伟气派。在不同组装阶段的汽车沿着盘旋的传送带交织行进。这里有许多人，许多汽车在装配线上。可是，这里并没有宏大的感觉，没有闪亮的显示大工业的机器。生产线两旁的地区较为清洁，因为这里禁止建立库存。机器是赤裸裸的，没有外罩，任何部分都能够被清楚地看到。生产线的某些部分几乎没有人，一个工人要巡视一大片地方，监视着中央监控盘上的灯光。其他地方有许多工人正忙于缓慢移动的汽车上完成 4 或 5 项组装任务。

但是，这些工作站各有自己的一套风格。多数地段都铺有地毯。地板沿着生产线起落，使每个工人处于最适当的位置上完成任务。工作台经过擦洗，很

清洁整齐；每件工具使用后又精确地回到原来的地方。这是一条安静的生产线，也许是由于每架机器只在需要时才启动的缘故，用后就关闭。日本人的一条规定“消灭浪费”——在这里可适用于能源、行动、噪音、空间，甚至也包括老板们走来走去发出命令在内。

生产线的确停住了好几次。红灯亮起来了。铃声响了。有时可能停 10 秒钟，有时可能要停 30 秒钟，然后生产线又动起来。这些丰田生产线上不停出现的暂停情况，这些 jidoka 的勇敢的小动作，在大多数的工厂内会被看作是捣乱的行为，是既可怕，又琐碎的小事。但事实上他们在加速生产的进展。

中央监控盘的一系列警告灯和警告铃意味着工人可以有时间“去做其他的事情”。这是张的解说。日本话是“ijō kanri”，它的意思是：只控制和管理紧急情况。当然，大野认为工人所要做的“其他事情”是考虑如何使这个系统更好地工作。

大野的学生回忆起大野的一个策略。在一天工作开始时，大野会突然出现在组装线的某个特殊部位，他会呆在那儿，来回走动，一声不响地仔细观察。整整一天，一句话也不说。可是，负责这个生产地段的改进工作人员就会警觉起来。他们知道一定出了什么问题。“大野爸爸一定找出了改进这项工作的诀窍来了”。我们整天都在研究问题何在？我们仔细检查了每件事，相互低声讨论，对每个动作进行了研究和思考。因为我们知道，假如我们在这一天内找不出问题的所在，第二天清早，他就会回来，开头就会向我们提出责问。他只给你一天思考的时间，就只有一天！”

堀込说：“当我们看到他在附近出现，我们就会被吓出汗来！”

在大野领导下，容许工人参加意见，采取预警措施等改进生产的想法，并非突如其来的，而是经过 20 年漫长的岁月，逐渐演变成今天的丰田生产体系。在开始时，大野只是一个部门的经理。1955 年，当时他还不能算作高级管理人员。他在机工车间首次试行 jidoka 和“刚好及时”的体系，在汽车变速器组装线上进行试验。

“我自做主张，委任自己担任经理。”大野说：“当然我并不真是由我自己委任的，因为我没有这个权。我敢作敢当，责任自负。假如试验失败，我准备承担一切责任。我之所以还活着，必有其原因的”。

当大野的实验在机工车间进行时，他的体系前进了第一大步。变速器组装工序是安装在一条正常的组装线上的。因此，他又开始改造组装线的其他工段，使其他工段也采用同样做法。他的徒弟越来越多了。

三岛说：“根据我的回忆，他会来到车间、现场，亲自指点工人去做。在

丰田的组装线上，我们当时有 6000—8000 工人。我认为大野先生能与车间现场的工人一一交谈，真是了不起。”

大野回忆说：“我的头衔越来越多了，我要负责最后一道组装线，还要负责粗加工车间和机工车间。当你有了一种设想，你必须让人们在车间内试验，以证实是否可行。然后再进一步发展。因此，你必须同车间和组装线靠得很近。”

大野的设想逐渐地奏效。不知不觉之间，大野的权威取代了其他自认为正在主持生产操作的管理人员。机器按照大野的规范加以改造；不能适应这种变化环境的管理人员必须拜大野为师，以便了解他们自己的工厂。大野并不着重于建立一个完美的组装线，他的这种创造发明在于创造了一整套原则，使人们能够共同协作和生产。大野并不尊奉计划或蓝图。正如戈弗雷·豪斯菲尔德在电器乐器工业有限公司根据“技工守则”而发明了断层扫描器那样，大野泰一把他的想法应用在组装线的改革上。他引进了能使组装线变成一个先进和合乎逻辑的顺序的一些技术，抛弃那些不适用的环节，使用那些近在手边和负担得起的材料进行工作。在出现新的要求时再作调整。

最能说明这个原则在应用中的例子差不多可以从公司在 50 年代的生产中看出。日本汽车制造商得不到全部都在国外制造的组装机器的备用件。对丰田来说，意味着为了维持生产，公司必须自己修理已有的设备。大野只是对工人们说，不准让任何机器发生故障。工人们开始敏锐地寻找产生问题的根本原因。指标灯可能亮起来，说明一台机器出了某些问题。大野便会问：“为什么灯亮了？”某个人回答：可能这架机器某个零件坏了。大野又问：我们怎样才能找出有毛病的零件呢？这个问题将会把改进生产的干事找来，让他们查找机器的病症，直到发现哪怕是漏油这样小的问题时为止。

大野仍会坚持问：解释一下为什么会漏油。最后，改进生产的干事终于发现油管的接缝松了。又追问：“为什么接缝会松呢？”答案是机器的震动使接缝承受不了。大野会说：“消除震动。”当然回答会说：“震动消除不了。”大野会说：“我们怎样保护接缝使它不受震动的影响？”答案出来了，出问题的部件只有两点固定在机器上，如果把它固定在四点上，它就不会松了。

张解释说：我们认为你必须真正找出一个故障的确切原因。假如需要时间，你能够转换时间。另一方面，jiboka 意味着努力避免这种故障再发生。

也许大野对丰田生产体系最大的挑战是执行“刚好及时”和“生产记录卡”这些作法。因为要执行得好，就需要得到外部供货者的合作。大野有两个有利条件。丰田汽车公司的供货者们都在爱芝府内，离丰市不远。而且许多

都是“丰田家族”公司的成员。大野可以到这些公司去访问，越来越频繁地讲授他的体系；大野的另一个有利条件是心理方面的。所有这些公司在与丰田共同经历过第二次世界大战的失败后，日本商业濒临失败和丧失一切的创伤。因此，在大野解释采用“刚好及时”工作法时具有一个最基本的逻辑。

他告诉供货者们，存货只是一种浪费和效率不高的制度的表现。假如你在组装前将零部件堆积起来，假如你在每个组装阶段把已经部分组装好的产品堆积起来，那你就永远不会去改善生产线本身的质量。你可以允许机器损坏，长期不能生产。你可以把堆积起来的半组装产品送出去。大野还解释说，假如在组装线的末端堆积起多余的汽车，某些汽车将永远也卖不出去，最后只能扔到废品堆中去。

在 50 年代和 60 年代，大多数的专家都谈论着“用数学方法来适当控制库存”，通过预计产品在生产中的平均损坏期来计算材料储存的数量。大野谈到“不设库存”，“没有损坏”和“刚好及时”时说：你们可以按照人们购买丰田汽车的速度控制组装线工作的速度。不需要快于这种程度。假如你们能按正确的速度进行工作，就不需要把零件储放在费用昂贵的仓库内，也不需要将多余的组装好的汽车停放在昂贵的停车场上。从反面理解，当然是说：你生产的丰田汽车不能慢于人们购买这些汽车的速度。你不能让组装线损坏。永远不容许！

大野之所以能胜利就在于他采用了 jidoka。这个组装线从未损坏停产过。其原因在于，它不仅是由机器连续地自动操作，还包含着人和机器共同明智地一起工作。

大野强调丰田生产体系的效率与每个工人本身的目的性有关。“劳工”这个词在丰田是禁止使用的。这些人被称为“熟练工”。每个熟练工都不仅深深地意识到自己在组装线上的任务，同时也了解自己的任务同前一道或后一道工序之间融洽的关系。最后，每一个熟练工都知道要制成一部完整的汽车所需要的全部工作任务。他对整个过程有整体感，他必须知道这点。因为这他与每一个其他熟练工有同样的责任去感觉整个流程中在不留意中会出现问题。大野创造了一种和谐的协调精神，这种精神只有当人们互相了解别人的工作，也了解自己的工作时才能达到。

三岛说：大野先生说一个人假如仅仅完成了叫他干的事，还不应该认为他已完成了任务。我们必须想到这些，只有这样才能改进工作。

“大野先生说”这句话已成为丰田人的口头禅。30 年来，大野不仅是丰田生产体系的精神和实质，同时又恰似是一位有才华的艺术家，他将他所看到的

某种风格的绘画，通达耐心的教诲，传授给一批学生。“大野爸爸”在丰田不断变化的生产线上是无所不在的。对那些为他工作的人说来，他是深不可测的形象。人们总想得到大野的指导，这是由于人们相信他对每个人都感兴趣。“我们这一代人宣称自己是大野先生的学生和门徒。”张说：“这些人是丰田生产体系的核心人物。”

我们必须了解丰田生产体系之所以作为一种信念而出现，就在于大野如何教育人们，大野老师通过一种几乎与人类的历史同样古老，但又从不受人欢迎的教学方法，对这些人不同类型的个体进行出色和文雅的教育。他默默地仔细观察精神高度紧张的工人工作，他的教诲含有最低限度的直接解释。他通过推论和提问来教导学生，希望学生们通过线索和暗示，通过思考来考虑事物。大野的做法可能令人生气。在其他文化领域中，他的“学生们”很可能会反对他，认为他是一个不合情理的怪人，他希望别人成为善于了解他人思想的人。但是，大野的风格在日本有一种古老的传统。虽然这种传统在日渐西方化的教育制度中，似乎正在走向死亡。今天，他的教学风格与日本传统的艺术和工艺——绘画，舞蹈，武术，相扑，陶瓷——的教学风格相一致。大野的一名“门徒”曾把他与日本幕府时代的最伟大的、武士的楷模武藏相比。

20世纪70年代初期，东京有一位青年陶工名叫大山。他既具有非凡的才华，又狂热地献身于自己从事的艺术。他十分希望在栃木府的摩志子陶工村的滨田庄次处学习陶瓷。滨田是19世纪日本最伟大的陶工之一。他的作品风格独特，在日本和全球备受推崇。在他生前就成立了一个博物馆陈列他的作品。自他死后，该博物馆扩大到包括他在摩志子的家以及陶瓷作品。滨田以跨越古代日本的传统陶瓷风格与西方艺术的大胆现代主义之间广阔的鸿沟，又不使任何一方有丝毫逊色而著称。他把一种古老又美丽的艺术带进一个新的背景中，却不作出任何牺牲。而且他给日本的艺术家和陶工带来了一种新的视野。

大山热切地想在滨田的指导下学习。但是，当大山从东京高等学校毕业后，滨田已年逾70高龄，并已多年不接收新徒弟了。然而，大山仍然来到摩志子，决定以自己的天才和献身精神打动滨田。滨田直接了当地告诉这位年轻人，尽管他有天才，但来得太迟了。滨田年事已高，无力接收新的徒弟了。大山最初感到垂头丧气，又不愿轻易失去信心。他在摩志子找到一间住房，而且每天回到滨田的陶瓷作坊去请求滨田重新考虑这个问题。经过再三恳求，他才被允许在陶瓷作坊中逗留，但不许碰任何东西，不许打扰任何人，不许说话，不能表示任何好奇之心。大山每天到作坊来，一直坚持了6个月，靠打零工维持生活，以便接受滨田的傲慢和死板的面孔。6个月后，为了“奖励”大山

的坚持精神，滨田同意让他揉制粘土，交给陶工们使用，不给任何的工钱。

揉制粘土是一种又累又枯燥的工作。一个人连续好几个小时推揉着好几堆铅灰色的，不容易揉合的粘土，把其中的汽泡揉掉，否则汽泡会在窑中膨胀而引起爆炸，毁坏陶工的作品。大山的工作的特点是只有当粘土出了问题，一件艺术品被毁在窑中时，他才会引起别人的注意。

大山身无分文却很耐心。他花了一年多时间揉泥和观察。他不声不响地守护在滨田的陶瓷作品间达 18 个月之久。最后，滨田允许大山在陶工的轮子前占一席坐位。大山终于在最伟大的陶瓷艺术大师指导下，开始对自己最喜爱的艺术进行习作。但是当滨田“教导”大山时却一言不发，不作任何解释。滨田观察了这个年轻的小山达 18 个月之久。滨田知道大山已经吸收了他所看到和听到的一切。因此，当大山最后坐下接触和塑造粘土时，他已经心领神会，成为技巧成熟，富于内含的艺术家了。今天，在一个拥有 350 名陶工的村庄里，大山凭借着自己的本领已经成为一位“先生”，被尊称为滨田最后一名徒弟和朋友。他每年在东京、京都和神户举行展览会，展出自己的作品，并日益得到国际上的尊重。他是滨田的一位真正的门徒。他对自己的天才表示迟疑，并表示在有生之年，还有许多东西需要学习。

大野就是用滨田的风格来建立丰田生产体系的，假如底特律或日产在采用丰田生产体系时经常遇到许多困难，这是由于他们缺乏人们所崇敬的“先生”。这位先生使他们每时每刻在工作中控索他的各种表态和教诲的含义，并作出反应，研究并了解他对他的期望，绞尽脑汁去发现他们已经看到的事情。

张富士夫回忆起他试图取悦于大野的一件事。张当时是丰田生线一个部门的改进生产工作人员。他对自己这一部门的生产率低表示关注。他不能只站在一边观察工作情况，以查出生产率低的原因。他虽然是一个业务经理，却仍参加组装线上的体力劳动。他在一台冲压机上，精力充沛，专注的工作了 8 个小时。他的成绩超过了这个部门的平均生产水平。冲压机的正常生产率为每小时少于 240 次。张却以每小时 250 次的速度进行生产。

大野听到此事后，把张叫进办公室。“大野先生告诉我，我以每小时生产 250 个部件的行动似乎看来是改进了生产的效率。但大野先生说，我是一个非熟练工人，假如我能每小时生产 250 个部件，那么希望熟练的工人，每小时生产 280 个部件，是否合理呢？大野问我：‘你是否这样认为？’我回答说‘是。’大野先生接着说：‘那么，假如你是这样想的，那你就会强迫工人们去做更辛苦的工作，而不从生线方面动脑筋以改进工作。我们的任务是提高效率，合理进行生产，一切要合理化，而不仅是苦干而已！’”

大野交给张一本题为《尊重人性》的书，并指示他仔细阅读。张说：“我把这本书反复读了10遍。”然后，他回到大野的办公室。大野叫张在以后的4天中，每天都来同他讨论《尊重人性》一书中的一些看法。

张说：“最后，我意识到，我以前的做法是与尊重人性相矛盾的。我不是一名专职工人，不熟悉每天做这种工作的人是怎样想的。大野先生说：‘这样做是很可怕的。毫无理由地让工人们加劲苦干猛干。’”

张在私下里被大野重重地责备。但故事到此并未结束。张注意到大野从未直接赞扬过谁。“他认为假如你赞扬得太多，这就意味着改进工作已经到头。虽然他不会直接赞扬你，他会把自己的好意通过其他人转告给你。”张说，以他自己为例，当大野带领丰田董事会的成员参观生产设备时，听到了赞扬。大野对董事会的成员说：“我们有位名叫张的改进生产工作人员，他是一名经理，不是一位工程师。从较高的角度要求，要他了解怎样改进机器以提高生产效率是困难的。有一天，他却在机器上操作了一整天。这种试图为了解事物而献身的精神对每一个愿意改进丰田生产体系的人来说是必要的。”大野对张的公开的赞扬很快在丰田家族中传开了。公开肯定的或遭到的责备，对张来说都出之于对人的信任。

三岛琢美也有类似的一段关于询问和揭露的轶事。70年代初期，在一条新的组装线上进行试生产是一段困难的时期，三岛是该组装线的工长。当一辆完成的汽车经过试验查出毛病时，它将被停放在组装线最后部分的那一块狭窄的地方，然后退回到生产线上修理。有时，坏车的数目超过了可容纳它们的空间，这时，有一辆或两辆将被停放在门外。有一天，一辆停放在门外的汽车上的钥匙不见了，到处都找不着。三岛必须换下汽车的锁芯才能把汽车推回屋内修理。几星期后，发生了同样的事。但这次钥匙被大野的一张字条代替了，是他拿走了钥匙。为了取回钥匙，工长必须亲自到大野的办公室去，这个办公室就在组装线旁的一间玻璃小屋内。

三岛回忆道：“大野先生叫我以后不要把车停放在那里，我答应他我再也不会这样做了。我想故事到此就结束了，但是他不让我走。他说：‘等一等。’然后他对我举起另一把钥匙——那就是我们已经调换了锁芯的钥匙。‘这辆车怎样了？’我说：‘这辆车已出厂了。’而他说：‘我管那些，把那辆车找回来，钥匙在这里。’我解释说这辆车已不在丰田市了。对此，他回答说：‘把车找回来。’我们就这样僵持下去。我认为通过这次讨论，他想要告诉我的是他关心的不是那辆汽车，问题在于我们生产了那么多有毛病的汽车。他要的是一个可以完全避免不断重复生产有毛病的汽车的工厂。这是一场非常强硬的拉锯式

论战。最后，我说：‘好，明天我要休息一天，我们可以追踪到九州岛。’直到我这样说时，他才说：‘算了，别管那辆车了。你可以走了。’”

大野对三岛“教训”只有“把那辆车找回来”的咆哮声，这种咆哮声直等到三岛凭直觉推测出在这种粗鲁的坚持态度下，所隐藏着的复杂感情和原则为止。

岩田义喜现在是丰田豪西的生产改进部总经理。他谈到大野许多把人们聚集在一起的技巧。岩田说：“在人们面前，他会责骂我，而我感到难堪。但是，我的同事们也都被大野先生责骂过，他们都同情我。第二天清晨，当我们碰头时，我们就把注意力集中在解决问题上，以免再挨骂。”

经常，在这类事件发生之后，被责骂的人在几周或几个月后，会发现自己作为东道主，接待一连串来自生产线其他部分的参观者，他们都是被大野派来的。他们被告知，“岩田已经找到了一个聪明的办法解决了难题。人们可以从他那里学到不少东西。”

大野的教导不是直接的，他的赞扬也不是直接的。他永远不会衰退或犹豫不决。他带着一种使人容易感觉到的感情。大野先生的门徒是一批有感情的人。大野每次对我们的新的教诲，都使我们获得新的感受；而且每征服一次挑战，都增强了我们排除困难的信心。大野对自己能有多大的推动力有自知之明。有时这种推动力所取得的成就叫人惊讶。

三岛说：我们不能肯定自己是否做得足够好，只是尽量考虑自己还能做些什么。但我们对自己所做的是否已足够，却没有把握。只完成第一步是不够的。他曾告诉我们说，我们需要想得更远些，随时做好准备。他对人很严，但很爱护人，使工人们感到他是关心我们的。

最有戏剧性的是，在丰田开发的被人们称为“一分钟换冲模”（SMED）的例子。一台巨型冲压机，在一次响亮的震荡的动作中，将金属冲压成整个汽车底盘。在 20 世纪 70 年代，汽车制造业的一个基本原则是，在一条要使用很长时间的生产线上，生产同一型号的汽车，若要更换一个冲模，必须先拆下旧的，换上新的，经调整和精密地校正偏差后，才能继续工作。这要花上 16 个小时，机器全部停产。

张富士夫说：“然而，大野先生开始坚持说，为适应灵活生产的需要，要求快速更换冲模。”于是伟大的探索开始了。在发狂似的 6 个月中，大野先生的信徒们，不知疲倦地研究如何把在生产线上更换冲模的全部工作程序从冲压机生产线上分离出来，创造一种“标准组件”式冲模，事先调整好，然后只要象照相机更换胶卷盒那样把冲模插入冲压机即可。当工作小组把他们更换冲

模的时间从3小时缩短到少于10分钟时，在丰田厂内出现过欢庆伟大胜利的场面。但大野先生的反应只是说了一句话：“是啊！我们还能够做得更快些！”

他们又设法继续缩短时间，5分钟，3分钟……可是，大野先生仍不满足。今天，丰田更换冲模的时间是略超出60秒钟。大野先生仍然冷静地说：假如我们能在一分钟内完成，我们也可能在30秒内完成。

今天，在丰田没有人会否定这种希望。他们知道大野先生并不是在幻想。尽管大野泰一尚未就任何问题制订一份计划或提交一份建议，但公司里的人已经习惯相信他的想法，并听信他的话。但过去却不总是如此。在20世纪50年代，他只能从已故的丰田喜一郎处得到模棱两可的祝福，在未经允许的情况下进行工作。多年来，他的一些想法——消灭浪费，尊重人性，jidoka，生产记录卡，“刚好及时”等，不单对他个人具有意义。唯一能够表达或获得证明的办法，在于人们的努力和提高丰田汽车的质量。多少年来，丰田汽车生产体系发展起来了，这是因为大野泰一不必费神去同老板们讨论这些问题。大野解释说：“无论管理人员知识多么渊博，或多么关心我们的事业，若得不到工人的支持，事情就干不成了。我认为更重要、更迫切的是使车间里的人都懂得它并执行它。工人们不一定需要从理论上懂得他们正在干些什么，他们也许不知道自己正在干什么，他们只是试一试而已。经过试验并获得成功，他们就会逐渐懂得其中的道理。在试验中，他们增强了信心，并看到了实际的效果。”

大野这一精辟的论述，生动地说明了丰田生产体系之所以获世界上其他汽车工业无法想象的生产效率、质量和各种不同型号的车的关键所在。这也是丰田生产体系力量的最重要的一得点。问题并不在于大野教了什么，并不在于他如何教。而是他为什么要教。

大野最重要的目标从来不是去制作更好的汽车，教员是不生产产品的，大野的目标是要培养出更好的人。汽车是达到这一目标的工具。丰田生产体系是大野对“生活应是怎样的”这一不屈不挠的宣言：永远学习，永远前进，永远奔向新的成就。

不要更多，而要更好！这是每个地方的高级管理人员口头上接受的一种观念，但经常这种观念被折衷采用。但是对大野泰一说来，这种折衷的精神毫无容身之地。

他所创造的这种体系是他的信仰的表现。当他开始他的创造时，我们必须强调，从客观上并不存在对在质量，在消灭浪费，和在生产线上的如此错综复杂的因素之间相互起作用的这种体系提出要求：人和机器，机器和机器，人和人，部门与部门以及其它部门，部件和整体，等等。在那个时代，对汽车的需要

求远远超过生产的能力，生产汽车的数目是唯一的指标，而且差不多每个体系都干得不错。但是要对这位先生说“已经够好了”是不可能的，这个人的注意力不是集中在物而是集中在人上。因此，从一开始，丰田生产体系就是被尊严而不是被市场所控制的。

张解释说：“我勤劳地为大野先生工作，因为他是一位非常有启发性和出色的人物。但这还不是唯一的原因。他向我们表明，他所给予我们的是为了使我们能得到更大的快乐。他非常好。他想要表明，我们不是为了他，而是为了我们自己而这样做的。”

正象迪克·杜克创造“一个以人为中心的组织”一样，大野集中注意使生产进程更臻完善，以致每个人都能充分发挥自己的长处。大野也许同样地满足于在丰田豪西的纺织制造厂中改进生产工序（这是他现在的工作，他玩笑地把它叫做“退休”），或者给草地喷水。但是，只要他还能教育人，促进科学而不是促进生意，大野时刻记住作为教师的本职。

大野的任务感终于在丰田到处洋溢。今天他的形象仍然徘徊在人们中间，教育人们，训斥人们，出现在人们之中——这就是丰田精神。人们汲取了大野泰一的精神。他们开始按照从他们的先生那儿学到的同样风格教育自己。学习和追求成了一种生活方式。每个人，不同程度地，都成为一位大野。

由于大野精神在丰田中徘徊，这种丰田生产体系继续运行着，人们继续认为这种体系“还不够完善，我们仍然在建立这种体系的过程中。”

“因为顾客们的要求不断变化，我们的生产体系也必须随之变化。”丰田的董事长丰田章一郎这样说。因此，丰田继续在寻求应做的事。1984年，丰田从它的雇员处收到215万条有关改进生产体系的建议，其中有96%被公司采纳，并付诸实行。

今天，人们虽然可以研究丰田的生产体系，并且可以复制它的各种特点，但这是一种不能完全抄袭的事物。要完成这个任务单有技术和观念是不够的。当人们观察大野的体系时，他们看到丰田生产出了许多不同类型的汽车以满足消费者要求的水平，并且产品质量如此精湛，使得撤消订货在丰田几乎成为一个陌生的字眼。

但事实上，要了解为什么丰田生产体系是如此革命，如此不可思议地高效率，最好了解一下象三岛琢美这样一位熟练工的变化。若干年前，他开始时，只是一个普通的组装工人。三岛发现和懂得了他本人在丰田生产体系中工作的潜力。今天，他已成为一名高级领导人，在公司内的一名领袖。他是大野的一名信徒。他在分析体系的价值时，不谈提交收支平衡表和维修频率报告，而讲

述偷汽车钥匙的故事。三岛从一个最普通的环境中成长起来，通过汲取大野泰一的机警性格和诚意，今天已成为一位有成就的英豪。丰田的生产体系，象三岛一样，今天之所以比它的同行们高出一头，完全由于那位富有洞察力的“先生”从来不愿对那些使丰田生产体系正常运行的人们说：“够好了”的缘故。

一位通用汽车公司的领导人，在评论底特律企图赶上丰田的生产率所作的努力时说了以下一段话：“日本人是一些非常简单的人，他们追求完美，而且永远为之奋斗。”

他几乎说对了。但是，大野对“完美”的想法耸耸肩。完美要是到了极端，意味着死亡。他不相信人们会了结一个目标，因为人可以从自身深处不断找到更伟大的目标。更确切地说，在日本的先生寻找的不是完美，而是和谐。丰田章一郎，公司目前的领袖，把丰田生产体系描述成“和谐和交流”。

当大野从三岛那有毛病的汽车上取走钥匙，然后又一直坚持“把那辆车找回来！”时，他并没有找出解决两人之间存在问题的办法，即以后应该不再生产有毛病的汽车，并且从此达到“完美”的境地。大野会认为这种诺言只不过是说一种不可能实现的梦想耍嘴皮子。相反，当三岛说：“好吧，我会到九州岛去找回那辆汽车”时，他骤然结束了这次长时间的辩论。

然后，大野了解到三岛终于同他一样有了迫切感。那就是他感觉到了发出一辆有毛病的汽车关系到丰田工人们的工作和尊严。这两个人在思想上达到了和谐，他们有着共同的感情和愿望，他们永远不会达到完美，但他们会手挽手地前进。为和谐而努力是大野的最高目标。事实证明——包括 jiboka，“尊重人性”，“刚好及时”，生产记录卡，一种可以自动报警的机械网等等的综合效果，超越了和谐的概念，当人们定下心来细心聆听，他们会觉察到，丰田生产体系这首交响乐，改变了现代工业的节奏。

## 照相机王国的经营秘密

提起佳能，人们并不陌生。因为它早已成为照相机的代名词。去年，佳能公司生产了 540 万台高级照相机，占日本相机生产总数的 33%。其中 35 毫米单镜头反光照相机成为世界最畅销的相机。1976 年，佳能的单镜头反光照相机被蒙特利尔奥林匹克委员会指定为大会的正式工作相机。从此，赢得了全世界广大摄影家的高度评价，在一系列国际比赛中，发挥了正式工作相机的作用。

### □重视技术开发

“忘记了技术开发，就不配称为佳能。”佳能公司根据这个信条，不断健全研究开发体制。佳能公司有多个研究机构：中央研究所、生产技术研究所和合成件开发中心。这些研究机构各有侧重。中央研究所是佳能公司的技术中枢，它主要研究未来尖端技术，例如电子材料、复合材料和光技术等。生产技术研究所侧重研究应用技术。合成件开发中心则集中研究半导体技术。

佳能公司在研究开发上不惜花费金钱。公司的研究费用一直保持在占销售额的 6% 左右；研究人员则一直保持在占全公司职工的 15% 左右。研究人员基本上都是大学理工科毕业生。佳能公司在放手使用他们的同时，还通过各种方式进一步提高他们的研究水平。公司每年都把一些年轻有为、有发展前途的研究人员派往欧、美的名牌大学或研究机构进修。并且，派一些有经验的研究人员参加日本或世界性的科研项目。这样做，有助于开发佳能独特的尖端技术。

专利是显示研究成果的标志。在 1972 年至 1982 年的 10 年里，佳能公司获得了 2.1 万件专利。其中 1982 年，在美国获得了 289 件专利，占世界企业的第 11 位，占日本企业的第 4 位。

### □严格的质量管理

佳能公司从设计、生产到检验等各阶段都实行严格的质量管理制度。设计部门设计的图纸必须符合生产合理化、效率化、自动化、省力化和标准化的要求。生产部门则层层把关。佳能公司对国内外几十家专业厂和协作厂的每一道工序都有严格的质量指标，要求职工既是生产者又是检查员，对每一道工序都进行质量检查，防止把故障带到下道工序。该公司从 1976 年开始，按工种成立了 1,000 多个质量管理小组。同年，公司根据职工的合理化建议，提出了“杜绝 7 个方面的浪费”的口号。即：消灭次品、多余的设备、多余的经费、多余的管理、多余的设计、多余的人材和多余的动作。通过全体职工参加质量管理小组活动，降低了生产成本，提高了经济效益和产品质量。据说，1983 年，职工提了 15 万条合理化建议，节省了 230 亿日元的经费。

佳能公司还建立了独特的质量保证制度。独立于工厂和销售部门的质量保证中心，不仅对生产出来的产品进行严格的测试，对运输和保管各个环节进行检查，而且还在产品生产之前，对工人的技术和所使用的材料进行评价。

### □作好产品售后服务

佳能公司的产品 70% 供出口，远销 130 多个国家和地区。佳能在国内有几十家分公司，在国内主要城市都设有营业所和服务中心；在国外，有多家分公司和营业点以及几万家代销店。总公司要求推销员具有丰富的商品知识、经

济知识和掌握科学的销售信息。商品送到用户手里之后，推销员进行周到的售后服务，以保证使佳能的商品经常处于最佳使用状态。同时，将听到的用户的意见通过电脑迅速反馈到新产品开发部门，从而促进更符合用户需要的商品的开发。

#### □提倡职工“三自”精神

佳能公司也非常重视人事管理、提倡“三自精神”，即自发、自觉和自治。所谓自发，就是无论什么事情都自己主动去做。所谓自觉，就是明确自己所应发挥的作用。所谓自治，就是严格管理自己。从职工进入公司的第一天起，佳能公司就开始向他们灌输每个职工是佳能大家庭的一员，公司繁荣就是大家的幸福的意识。并教唱公司的“社歌”，讲公司的发展史。通过这些活动，培养职工对公司的“忠诚心”。

#### □考试升级制度

佳能公司共有几百个工种。根据工作的难易程度和所需知识的多少，设立了15种职称，即15个等级。每种职称应具有什么样的标准，有明确规定。全公司每年10月举行统一考试。公司考评委员会根据职工的考试成绩和日常考核情况，确定职工的职称。不管职工的工龄长短、学历高低，只要符合标准，就晋职升级。

自我申报制度。有定期申报和随时申报两种形式。在升级考试前后，参加考试的职工对自己的能力和工作成绩进行自我鉴定，以作为考评委员会的参考。

研修制度。佳能公司设有专门负责职工和管理干部的教育研修中心。研修的类型大致有四种：一是新职工研修。要求他们通过研修掌握一些基础技术。时间一般为两、三个月，前半段主要是理论学习，后半段到工厂实习。第二是普通职工研修。主要是学习一些新技术，比如文字处理和微型电脑的使用等。研修时间，平均每年为一、两个星期。第三是技术人员研修。主要学习一些尖端技术。通过研修进一步提高技术水平，加快技术革新的步伐。每年的研修时间约为半个月左右。第四是管理干部研修。部长和科长级干部通过学习新的企业管理方法和劳动法规，提高管理企业的水平。每年的研修时间约为一个星期。

#### □关心职工健康

关心职工的健康管理也是佳能公司的一大特色。公司的创始人、现任董事长御手洗创业前是著名的医学博士。从佳能公司诞生的那一天起，就把职工的健康管理放在了重要的地位。公司和工厂设有安全卫生科，车间设有健康管理

室。每年给全体职工做一次健康检查，给 35 岁以上的职工做一次成年人疾病检查，并提供健康咨询服务。

佳能公司于 1967 年开始完全实行了每周 5 天工作制，以使职工有更多的休息时间和娱乐时间。公司每年还举行各种文化体育和娱乐活动。比如，佳能公司在全国建立了 7 个疗养所，职工在暑假等节假日可以前去休养。各工厂还为职工举办生日庆祝会。

佳能公司还建立了各种奖励制度。对每年出勤情况良好的职工给予一定数额的全勤奖金。对连续 5 年不迟到、不早退、出全勤的职工，除给本人一笔奖金外，还给其家庭一定数量的奖品。因为职工 5 年出全勤是家属合作的结果。还有一种“工龄表彰”，当职工在佳能公司工作了 5 年时，就给本人及其家属发一张奖状和一些纪念品。

## 索尼公司何以兴旺发达

索尼公司一九四六年在东京创立时店铺仅一家被炸毁的百货商店。当时只有二十名工人和五百美元的资产，目前“索尼”产品行销世界一百几十个国家，共销售一万多种声像器材。

索尼公司作为开拓者（如晶体管收音机）的声誉和先驱者（如便携式立体声系统）影响，任何其他公司难于匹敌。富于想像、埋头苦干、奋发上进的经理人员，加上富有革新精神的工程师，这几乎是其他公司不可超越的。

索尼的创始人井深大和盛田昭夫都是物理学家，至今他们仍经营着这家公司。他们不仅是事业上的伙伴，也是终生好友。井深现年七十六岁，是位颇具教授风度的发明家，而六十三岁的盛田则是一个生气勃勃、性格外露的超级推销员。近三十年来，他们一直对国际市场作出正确估计，使世界舆论对“日本制造”的产品由蔑视转为夸赞。

从一开始井深就有一个梦想：把电子和工程的综合技术应用于生产消费产品。井深在从生产真空管电压表转产复杂的广播设备之后，生意有了转机。

有一天井深在日本广播公司看到了一台美制磁带录音机。当时，在四十年代末期，磁带录音机实际上还未被日本人所知晓。而这对伙伴却看到了它们的潜力，并立即申请了在日本生产录音机的专利权。

起初几乎没有人买他们的录音机，盛田意识到仅仅依靠科学的创造力是不够的。顾客们之所以不踊跃购买只是因为他们还不晓得这种有意思的新玩艺儿到底有什么用途，因而他必须先教会他们使用。盛田推断，在日本录音机的最好的市场就是学校。可他们的录音机重达八十磅，价值七百美元。如此笨重和

昂贵对于学校来说是太不适用了。怎么办呢？于是他们把公司的工程师们统统关在旅馆的一个房间里苦思冥想了十天。在不到九个月的时间里，这对伙伴终于生产出了一种大小和手提箱差不多的手提式磁带录音机，价格却只有原来的一半。

超级推销员盛田在日本各地的学校到处游说，向学校的教师们表演如何使用录音机，收录广播电台的教育节目和如何用于英语教学。十八个月里，日本百分之三十的小学购买了磁带录音机（实际上日本四万所学校中有三分之二都变成了录音机的消费者）。这之后，银行、机关、大学和日本的广播电台网都蜂拥而至相继购买了大量的录音机，甚至人人都想拥有一台磁带录音机。

一九五二年，当井深听说贝尔实验室研制出一种称为晶体管的神秘的新玩意儿后，便立刻飞往美国去进行调查研究，争取抢先获得有关晶体管的一切可用的材料。他们花了二万五千美元买下专利后，井深又回到了美国，三个月中他参观访问了许多工厂、实验室和大学，把获悉的全部有关晶体管技术都详尽地写信寄给在东京的四人技术攻关小组。几个星期之后，公司成功地制造出第一个晶体管。但井深并没有以此为满足，他认为既然有了晶体管代替老式的真空管，那么整个收音机都应当微型化。他打算制造一种可以放入人们衣服口袋里的袖珍式收音机。井深的技术小组终于依靠他们自己发明的技术制成了世界上第一台袖珍晶体管收音机。获得这一成功比其他竞争者大约早两年。第一台晶体管收音机他们共卖出了两万多万台。到一九五五年，该公司一年的毛利润已达二百五十万美元。

两位创始人决定以“索尼”（SONY）这个名字作为这种袖珍收音机的商标。“索尼”来源于拉丁文的“声音”（SONUS）一词也含有“小宝宝”（SOUUY）之意。“索尼”这个词比较短，很容易辨认，又好发音，因此被定为公司的名称。

一九五六年，盛田决定开辟美国市场，便带着他的晶体管收音机飞往纽约。美国的买主们深为索尼的新发明所吸引，盛田很快就得到了一万多台定货。美国几家最大的公司之一表示，如果能用美国的商标出售索尼的收音机，他们愿购买十万台。盛田拒绝了这一建议。

不久，他决心要使索尼产品在美国有自己的市场。一九六〇年初，他终于在纽约建立了第一家所有权完全掌握在日本人手中的美国分公司。为推进业务，盛田本人也迁居纽约，这也是日本高级经理人员的一个创举。不到三个月，他的销售网遍及半个美国。到一九八三年其营业额已达十三亿美元以上。

与此同时，在日本的实验室和工厂又传出了一系列激动人心的各项第一，

如：晶体管调频调幅收音机、五英寸晶体管电视机……

索尼是怎样做到这一点的呢？该公司的最大秘诀就在于它能够满足人们尚未表达出来的愿望。井深、盛田和他们的工作人员一旦察觉出来某种需求，他们便千方百计对满足这一需求，然后再向公众说明。盛田说，我们并不是根据市场调查来生产新产品，而是把别人发明的东西拿过来，然后加以改造，使之臻于完善，同时也不放弃努力挖掘自己有先进技术基础的令人眼花缭乱的宝库。

索尼公司除了创造性地使用它的科学天才和知识之外，还有富有高度革新精神的经理班子为后盾。集东西方的优点于一身。同其它公司不同的是，索尼乐于雇用喜欢标新立异和具有不同经历的人。索尼公司从不雇用一名能胜任某个具体职位的人，而是从每个人的现在和将来着眼，作为一个“人”加以录用。然后驱使这些雇员们去干他们力所能及的最引人入胜的工作。“索尼”的口号是：“要让工作去适应人，而不是让人去适应工作”。

### 最佳管理的经营诀窍

曼谷“东方宾馆”连年被评为全世界四十家最佳旅馆之首。全宾馆新旧三栋楼四百零六个房间，常年客满。他们的经营究竟有什么诀窍呢？

首先是：“顾客永远是对的”。绝对不允许任何工作人员同顾客吵架。有了矛盾和问题只能向上反映，由总经理出面解决。这一条原则，每一个工作人员一进宾馆的大门就必须牢记和遵守。

第二，“满足顾客的一切正当要求”。在这里，热情周到的服务远远超出旅馆业务项目，诸如代作家、记者联系采访对象，可以应客人要求，代其联系会见政府官员，直至总理。

第三，“要使顾客感到亲切、新鲜”。顾客一到楼层，服务员立即走上前，亲切地说：“××先生，辛苦了，欢迎您！”一个外国人突然听到陌生的服务员亲昵地称呼自己的名字，真有他乡遇故知之感。这个宾馆还有一个制度，每星期四都由客房部主任出面宴请那些在宾馆居住一周以上的客人，谈谈心，征求意见，造成好似家人团聚的气氛。

第四，“要适合不同人的不同要求”。餐厅有伊斯兰、西餐、中餐、泰餐和日本餐等适合不同人的口味，还有快餐、酒吧等等。住两个人的客房都有两套盥洗设备，互不干扰。

第五，“人人遵守严格的制度”。每天早晨一上班，总经理即召开各部门负责人会议，把当天要住进的客人名单，有什么国际会议和宴会及要求等一一

讲清楚，使大家心中有数，各尽其责。

第六，“服务人员要使自己成为最佳接待员”。服务员都懂英语，相当多的人会两种以上的外语。服务员的工资分七级，顾客的评论是服务员提级的重要依据。宾馆公共关系部经理说，“最佳宾馆是由最佳服务人员创造的。”

第七，“要使顾客高高兴兴地把钱花在宾馆中”。客人远道慕名而来，并不在乎花钱多少。如果客人离开时得到的印象是宾馆只会多捞钱，那就是宾馆经营的失败。

第八，“工作就是奋斗、进取”。他们时时注意世界的先进水平，同时也保持自己的特点，并且从每天都要收到的大量的客人来信中取得提高服务水平的信息。

### 创造名牌：企业取胜的关键

进入90年代以来，全球竞争正日趋激烈化，激烈的竞争推动了整个社会经济的发展，但同时也给企业提出了更高的要求。在这样的竞争环境下，企业要求得生存、发展和壮大，除了在生产技术、经营管理等方面狠下功夫外，关键的是要创造出自己的名牌。创造名牌是企业制胜的关键。许多企业包括曾经是效益低下，甚至负债累累的企业就是依靠名牌走出了一条成功之路，而且世界上很多著名公司无不是靠自己的名牌产品行销天下。

市场经济是竞争经济，竞争是市场经济的基本特征之一，通过竞争实现优胜劣汰，优化组合，以最终达到市场均衡。一般而言，竞争主要包括三种类型：一是卖者之间的竞争；二是买者之间的竞争；三是卖者与买者之间的竞争。在现实的市场中，主要是卖者之间的竞争，即供方之间的竞争。通常情况下，供给是稍大于需求的，表现为商品相对多而顾客相对少。由于顾客的“不足”，供方展开竞争，尽可能的吸引更多的顾客。然而企业要实现这个目标，必须以消费者为中心开展各种经营活动，提高产品的竞争力，以做到顾客满意。因为在同一市场上有多种商品可供选择，哪种商品越能满足消费者的要求，那么该商品被选购的机率就大，厂商吸引的顾客就可能越多。顾客满意包括精神和物质的双重满意，购买商品，不仅希望得到使用价值，同时也希望得到精神的享受。具体说来，顾客满意包括产品的质量、价格、服务、包装、装潢、款式、名声等几个方面。这样，企业、产品和顾客之间就形成了以下的关系：

企业要在竞争中立于不败之地，必须吸引更多的顾客，而要吸引更多的顾客，又必须要求产品能让顾客满意，所以企业的竞争直接表现为产品的竞争，

即产品在质量、价格、服务、包装、装潢、款式、名声上的竞争。名牌正是在兼顾这几个方面的基础上创造出来的。名牌之所以大受消费者的欢迎，之所以能使企业在竞争中取胜，根本原因就在于此。

名牌，即著名的品牌，但通常则指著名的注册商标。名牌之所以能受到消费者的欢迎，主要原因有以下几点：

(1) 名牌产品具有较高的质量。名牌是同类产品中的佼佼者，它不是吹出来的，高质量是造就名牌的基础。根据马斯洛的需要层次模型，人除了生理上的需要外，还包括安全的需要。人们购买名牌，不仅是因为它便于使用，更是因为它的高质量能带给人们安全感。质量低劣的产品使许多消费者深受其害，在劣质品不绝的市场里，人们自然倾向于购买名牌。

(2) 名牌具有较高的知名度，为较多的消费者所熟悉，消费者在购买商品时要求详尽的了解商品的各项质量指标、性能等，由于消费者对名牌已经有所了解，因而更容易接近名牌，购买名牌的可能较大。此外，由于名牌具有较高的知名度，在消费者中享有盛名，很多人把购买名牌看成是一种地位的象征。

此外，名牌的一流的服务、独特的包装等也对消费者产生强大的吸引力，购买名牌的人趋之若鹜。

名牌为广大消费者所喜爱，市场很大，很多企业制定并实施各种名牌战略，努力创造自己的名牌。许多原来陷入困境的企业通过开发名牌获得成功。

□名牌是企业进行竞争的坚实后盾

随着市场经济的完善和发展，各国经济融入世界经济的大循环，市场竞争正日趋激烈化。在竞争的过程中，抓住一个机遇虽然会使企业得到巨大的发展，但一个失误又可能使企业遭受巨大的损失，甚至濒于破产的边缘。美国著名的王安电脑公司在 80 年代初营业额最高曾达到 30 多亿美元，是当时全球屈指可数的大电脑公司之一。但由于决策的失误，到 80 年代末、90 年代初出现巨额亏损，以至在 1993 年公司不得不向法院申请破产保护。任何公司在竞争中不可能稳如磐石，但都应该尽量减少失败的风险。名牌作为一项重要的无形资产，可以实现这一要求，它能为企业的发展提供更多的机遇。著名的三九集团下属的三九华蒙公司曾凭借“三九”这个名牌的声誉，从以色列贷到 400 万美元的无息贷款，为企业的发展解决了资金不足的大问题。

名牌商标的价值是很大的，往往是企业有形资产的若干倍，它大大增强了企业的竞争实力。美国可口可乐公司的可口可乐商标 1995 年被评为全球十大著名商标之一。1994 年该商标的价值已达到 300 多亿美元。该公司总裁曾说

过，如果一夜之间，全球所有的分厂被大火焚毁，第二天会有许多大银行家找上门来给他贷款。在银行家看来，那些分厂不过是公司所有资产中小小的一部分，即使被毁，但公司元气犹在，恢复生产后，仍会带来滚滚的财富。

#### □名牌能带来巨额利润

名牌带来巨额利润，原因主要有以下几点：

(1) 名牌增加了产品的附加值。厂商在创造名牌时进行了很大的投入。广告宣传让名牌为广大的消费者所熟悉；高质量和一流的服务让消费者得到更多的实惠；良好的信誉树立了品牌形象；关心社会发展，得到了消费者的支持。由于名牌具有较高的附加值，价格一般比较高。美国可口可乐饮料配方中99%是水，他们的经理曾直言不讳地说：“我们卖的不是饮料，而是可口可乐这个牌子。”

(2) 名牌产品由于它优良的质量、一流的服务、良好的信誉等吸引了大批忠诚的顾客。平时消费者购买名牌的频率是很高的。

(3) 名牌本身成为一种促销的工具。名牌具有较高的知名度和良好的信誉，在消费者中的影响越来越大，购买名牌的人也越来越多。

#### □名牌是进入国际市场的通行证

进入90年代以来，全球企业发展的一个明显特征是占领国内市场，走向国际市场。为了追求更多的利润，企业在占领国内市场后，必须走向国际市场；相反，要走向国际市场又必须以国内市场为基础。然而要占领国内市场，走向国际市场，得靠名牌来实现。事实证明，质量低劣，服务不完善的产品无法占领国内市场，更谈不上走向国际市场了。

名牌不仅给企业注入了生机活力，同时也给企业带来了巨大的经济效益。创造名牌成为企业制胜的关键，许多企业都在创造名牌，然而创造名牌是一项系统工程，不仅需要企业自身的努力，还需社会和政府的支持。企业在创造名牌过程中应注意以下几点：

(1) 注意取好名。名牌需要一个好的名称，但很多企业对此不够重视，随随便便的给产品冠上一个名称，结果影响销路。这方面，领带大王曾宪梓是有过教训的。他先给自己的领带取名“金狮”，虽然领带质量一流，却销路不好，他后来才发现在粤语中“狮”与“输”谐音，“金狮”容易使人联想起“金输”，于是更名“金利来”，果然灵验，销量大增，“金利来”也一跃成为世界名牌。在国外，很多公司都很注重取名。据说，可口可乐公司在设计名称时，曾聘请了上千名社会学家、心理学家、语言学家，耗资上亿美元，最后才选定“可口可乐”这个名称。取名时，要做到音、形、义的统一；此外，对

民族文化的挖掘也是一个良好的途径。

(2) 坚持质量领先。名牌是以一流质量为基础的，科技的飞速发展，加速了产品的更新换代。如果名牌在质量上原地踏步，很可能被别的新产品所代替。著名的 Intel 公司在激烈的竞争中保持不败，其中一个重要原因是加速新产品的开发，保持质量领先。正如其现任总裁格罗夫博士所说：“竞争对手越多，我们会跑得越快。”

## 二、企业文化典范

### 世界名牌公司的经营哲学

#### □玛丽·凯哲学：开门原则

以经营化妆品而著称全球的玛丽·凯公司非常重视人才。“开门原则”体现了总经理玛丽·凯一贯的经营哲学思想。

在玛丽·凯公司经理办公室的大门永远都是敞开的，随时欢迎想提建议的人进来。玛丽·凯公司对员工充满爱心，每个员工过生日都会受到热烈祝贺，并享受丰盛的免费午餐，使员工们倍感温暖亲切。“秘书周”到了，所有秘书都会获得鲜花和咖啡杯。总经理玛丽·凯常常以普通职员身份邀请员工来家作客品茶，有时亲自系上围裙下厨，给客人烤香喷喷的小甜饼。

#### □大荣哲学：员工盘点

以经营食品连锁店而久负盛名的日本大荣公司，始终坚持每隔半年就要让各层次各部门的员工实行一次内部大调整，他们称这为“员工盘点”。

“员工盘点”包含了两层意思。一是它打破了以往那种等级观念，强调每一个岗位都重要，每一个人都要适应不同的岗位。大荣公司打破大学生必须担任职务的惯例，让新来的大学生去基层部门工作，通过经营实践，锻炼能力和意志。二是它强调对人的实际工作能力的培养。大荣公司每天都要进货，由于货物较多，卸下后来不及进仓而乱放在商店门前，影响了顾客自由进入。这一问题后来被一位从别的部门来的新员工解决了。方法是：把货物整齐地高高堆放在商店里——“前进立体陈列”经营法。结果，销量猛增。

#### □日立哲学：和、诚、开拓

世界名牌企业日立制作所的经营哲学就是“和、诚、开拓”三位一体的日立精神。

所谓“和之精神”，指在自由坦率地讨论的基础上，全体员工向着同一目标迈进。一位日本记者曾风趣地说：“你想知道日立是怎样获得成功的吗？那么去看看他们的会议桌吧。”日立会议桌的确深藏奥秘——它是圆形的。这就是使参会者人人平等，无论你坐在哪儿，都不会感到低人一等。但如果桌子是正方形或长主形的，那就有上下左右之分了，无形中也就造成了参会者的等级

观念。那些职位低的人因介意自己所处的地位，会感到拘束，发表意见顾虑重重，担心人微言轻。

所谓“诚之精神”，是把向用户提供可靠性高的产品，实行保修，万一发生故障，即刻竭诚帮助解决。从而使“日立产品故障少，坚固耐用”的美名在用户中扎根，日立的牌子越叫越响。

所谓“开拓精神”，就是勇于创新，争取更大成果的旺盛的企业精神。日立提出口号“向新领域挑战要百折不挠”，积极的努力即使失败了，也要打气鼓励。在这一口号鼓舞下，日立号工敢于异想天开，拼死搏击，奠定了日立成为世界名牌的基础。

#### □麦当劳哲学：温情绵绵

体贴入微，温情绵绵，一直是美国老牌快餐企业麦当劳所坚持奉行的经营哲学。

这家在世界各地拥有 10000 多家连锁店的杰出快餐企业，始终坚持“质量、服务、整洁、价值”四原则，尤为“温情经营”而著称于世。其具体策略是：在食品结构上尽可能从中老年消费者的消化吸收能力、营养需要和健体的角度考虑，以软、少、精、美为主；在价格制定上，根据中老年消费者的经济收入来源减少，购买力相对趋弱的情况，确立少赚多卖、以多取胜的思想，从广销中赢利；在供应形式上，根据中老年消费不支，不爱多动和喜欢逛公园的特点，实行店内接待和店外服务相结合，多设经营网点，就近满足他们的需求；同时与教堂、老人院等慈善福利机构挂钩，送货上门，定点销售等。这些体贴入微和温情服务有效地争取了中老年消费者，使麦当劳美国总部年营业额高达 10 多亿美元。

#### □IBM 的经营哲学：彻底服务精神

IBM 坚持这样的原则：我们销售的不仅仅是机器，还有最佳的服务。这种服务不仅体现在良好的售前服务，而且还体现在完善的售后服务。有一次美国亚特兰大的兰尼公司使用的 IBM 主机发生故障，IBM 公司在几个小时内请来了 8 位专家，其中有 4 位来自欧洲，一位来自加拿大，及时为用户排除了故障。

□英特尔公司经营哲学：多提问题，深入分析，不断发现问题的本质，并及时作出决策

英国英特尔公司认为，企业最严重的过错是不着边际高谈阔论，最好的事情是作出正确的决定，最糟糕的事情是态度模棱两可。在寻根问底的交流中，公司形成了加强新产品开发的共识，作出了一项叫做“投资密度”的决策，

即把微处理器专卖中所得的大部分收入再投入到研究开发、设计制造工作中，增强企业发展后劲。

#### 惠普公司经营哲学：你就是公司

有人去美国惠普公司的一家工厂参观，见一位工人在车间工作，热得满头大汗，便问他：“为什么电风扇不朝人吹而朝机械吹？”这位工人说，机械要保持清洁，避免蒙上灰尘，所以要朝机械吹。一个小小的事实，显示每位员工已经与公司心心相印，人企一样。

#### 庄臣公司经营哲学：公司最需要争辩

公司总经理詹姆士·波克认为，只有在争辩中，才可能诞生最好的主意，最好的决定。在公司所有的主管人员都以名字相称，即使总经理或最高主管也是如此，这样有助于增加轻松气氛，消除防碍辩论的障碍。面对面的辩论和沟通，在雇员中形成了一种思维习惯与行动准则：“公司的制度是由我提出的，那么我应该严格遵守”，从而树立起公司的团结精神。

#### 英荷壳牌集团经营哲学：独创精神

壳牌公司6名董事会成员在权限分配上颇具特色：在制定重大决策或方案时，必须以一致通过为前提条件，关键计划和个人提案都必须获得一致同意。这样对董事长权力进行有力限制，避免了集权的产生。

#### 三星集团经营哲学：人才第一

凡新进三星的员工，必须接受一个月的培训，然后分配上岗。三星集团规定：所有员工必须会一门以上外语，不懂外语者不能晋升，新员工必须进行外语水平的考试，从1991年起，三星实施了“地区专家培养制度”。具体做法是：每年从具有3~5年业务经验的员工中选拔人才派驻国外，其任务既不是营销也不是投资，而是让其在当地实际观察体验1年时间，力争成为通晓当地国情、民情的专家，为在那里扎根做好准备。

### 松下电器：“松下七精神”

名闻遐迩的松下电器公司，早在创业之初，就提出了“松下七精神”，这就是：

#### 产业报国精神

作为员工，认识到这一精神，方使自己更具使命感和责任感。

#### 光明正大精神

光明正大为人们处世之本，不论学识才能有多大，如无此精神，即不足为训。

友好一致精神

友好一致已成为公司信条，公司人才济济，如无此精神，就是乌合之众，无力量可言。

奋斗向上精神

为了完成我辈使命，只有彻底奋斗方是唯一途径，和平繁荣要靠精神争取。

礼节谦让精神

为人若不谦让，就无正常的社会秩序。社会礼节谦让的美德，能塑造情操高尚的人士。

适应同化精神

如不适应社会大势，成功就无法获得。

感激精神

对为我们带来无限喜悦与活力者应该持感激报恩之观念，并铭记心中，便可成为克服种种困难，招来种种幸福之源。

与此同时，松下电器公司把自主经营、量力经营、专业经营、靠人才、全员式经营、适时、求实等哲学，也列为整个“松下精神”的一个有机组成部分。

## 麦当劳：“S. Q. C.”精神

美国麦当劳快餐店从 30 多年前经营汉堡包起家，目前，其分支机构已扩展到 30 多个国家和地区，拥有 8400 多家分号。麦当劳快餐店之所以能获得如此迅速的发展，有赖于其多年来所坚持的“S. Q. C.”精神。所谓“S. Q. C.”，分别是英文“服务”、“优质”、“清洁”的第一个字母。“S. Q. C.”的企业精神是麦当劳快餐店在激烈的市场竞争中处于不败之地的立足之本。

麦当劳快餐店从一开始就把为顾客提供周到、便捷的服务放在首位。所有的食物都事先盛放在纸盒或杯里，顾客只须排一队，就能取到他们所需要的食品。为了适应高速公路上行车人的需要，麦当劳快餐店在高速公路两旁开设了许多分店，他们在距离店面 10 来米远的地方，都装上通话器，上面标着醒目的食品名称和价格，当人们驱车经过时，只要打开车门，向通话器报上所需食品，车开到店侧小窗，便可以一手拿货，一手交钱，马上又驱车上路。

麦当劳在为顾客提供快速服务的同时，十分重视食品的质量，不断改进菜谱、佐料，努力迎合不同年龄、性别、层次、地区消费者的不同口味。为了吸引顾客，麦当劳快餐店把场地清洁也作为一条重要的经营原则。总店经常派出

人员到各地搞突击式的检查，发现问题及时处理、纠正，以努力改变公众那种“廉价餐厅不清洁”的偏见。因此，除继承和发扬一些优良传统和保留一些尚能适应新环境的因素外，必须培育和建立以竞争、风险、质量、效率、效益以及企业社会责任等经营哲学和价值观念为主要内容的新型企业文化。

### IBM 公司：“最佳服务”精神

美国国际商用机器公司（简称 IBM 公司）是西方世界利润最高的公司之一。在 80 年代，多次被评为全美最杰出的企业。与此同时，IBM 公司的创始人沃特森也被评为近代美国企业界的十大名人之一。

沃特森在他自己所著的“企业与精神”一书中指出，IBM 之所以不断发展，就在于提倡和发扬了“最佳服务”精神，这正如公司的一则广告所言：IBM 就是最佳服务的体现。

为了真正做到顾客需求第一，他们要求每个职工都要不断思考，以便制造出来的产品能够百分之百地考虑到顾客的需要。设计人员经常了解市场变化，推销人员时刻了解客户的改进意见，并及时反映给开发部门，基于顾客需求第一的原则，公司常常是以改装 IBM 设备来适合客户需求，而不是要求客户修改业务以适应 IBM 公司的机器。同时，公司制定了一整套推销和服务的具体方法，它设有咨询服务中心，替顾客当参谋。分析在企业活动中，哪些方面可以采用电子计算机，并推荐具体的机器，派哪些人到现场指导编制程序，并代用户训练使用，维修机器的技术人员，对售出的机器提供检修服务。

为了使用户避免一次投入巨额的设备购置费用，IBM 从用户立场出发，首创了租赁办法。同时很早就向销售人员提供了销售佣金，贷款分配额及保证推销领域等优待。这套灵活的办法使公司招揽了更多的顾客。1984 年 IBM 服务性收入大约达 88 亿美元，租赁收入为 67 亿美元。

为了保持优异服务的信誉，公司制定了选聘售货员的严格标准，平均约从 25 名应征者中才选出一名合格的人选，还规定销售人员上班时，必须着深蓝色上装、白衬衫、系条纹领带，中午不许喝酒。谁一旦违章，将不准他参加下午、晚上的任何谈判，以使销售人员在客户前始终热情周到、彬彬有礼，赢得良好印象。

### 3M 公司：“开拓创新”精神

3M 公司在美国“幸福”杂志列出的 500 家美国最大企业中名列第 51 位。在美国 100 家主要大企业销售利润方面列第 5 位。虽然公司规模庞大，但由于

坚持了其“开拓创新”的企业精神，在经营中却是十分灵活。3M公司的“开拓创新”精神，主要体现在以下方面：

(1) 公司产品达5万种以上，每年都向社会提供100种新产品。已有40多个分部，每年都要成立一些新分部。

(2) 提倡员工勇于革新。只要是发明新产品，不会受到上级任何干预。同时，允许有失败，鼓励员工坚持到底。公司宗旨中明确提出：决不可扼杀任何有关新产品的设想。在公司上下努力养成以自立、革新、个人主动性和创造性为核心的价值观。

(3) 组织结构上采取不断分化新分部的分散经营形式，而不沿用一般的矩阵型组织结构。组织新事业开拓组或项目工作组，人员来自各个专业，且全是自愿。

(4) 提供经营保证和按酬创新。只要谁有新主意，他可以在公司任何一个分部求助资金。新产品搞出来了，不仅是薪金，还包括晋升。比如开始创新时是一位基础工程师，当他创造的产品进入市场，他就变成了一位产品工程师，当产品销售额达到100万美元，他的职称、薪金都变了。当销售额达到2000万美元时，他已成了“产品系列工程经理”。在达到5000万美元时，就成立一个独立产品部门，他也成了部门的开发经理。

## 奥美公司的企业文化

企业文化是一个由许多内容组成的有丰富内涵的复合概念，它包含传统、神话、宗教、风俗、习惯、英雄主义、价值观和特色。

企业文化并不是游离于社会文化的产物，它植根于整个社会文化，打上社会文化的深刻印记，然而，它又有着自己的特定内涵，有着明显的固有特征。

没有文化的人是一个愚蠢的人，而没有文化的企业，则是一台失控的狂乱飞转的机器。这就是我所理解的企业文化。

奥美的工作人员将他们的整个职业生涯奉献给奥美的公司。作为公司的领导，奥美竭尽全力使每个工作人员在公司的工作生涯成为一个愉快、幸福的经历。奥美在奥美的所有工作目标中，将这一目标置于奥美工作的首位，奥美相信，要使公司能为客户提供一流的服务，为股东们赚得利润，全依仗于奥美能否为公司每个雇员创造一个美好、幸福的工作环境。

奥美把每个雇员作为一个“人”，而不是作为一件工具来对待。这听起来似乎有些虚发议论。然而，实际上作为以追求利润为行为目标的企业来说，要做到这一点似乎并不那么容易。

奥美帮助他们解决一切困难与麻烦——工作、疾病、酗酒等等。

奥美帮助他们，使他们的天赋得到最好的发挥。奥美投以非常巨大的资金和时间用于雇员训练和培养，这个投资量之大，大概是奥美的任何竞争对手不能与之相比的。

奥美的管理系统是非常民主的。奥美不喜欢官僚政治，反对一级吃一级的森严的等级制。

奥美憎恶企业管理中的无情、冷酷、失去人性的态度与方法。它使企业活动的根本目的异化，从创造文明变成对文明的践踏。

奥美给经理很大的自由和独立自主权。

奥美喜欢以礼貌、优雅方式处事的人。奥美的纽约营业所还专门设立了“礼貌作风年奖”——即以第一个获奖者的名字命名的朱尔斯·法因奖。

奥美喜欢诚实的人，奥美奉行的实践原则是：对客户诚实、对供应商诚实、对公司诚实——归根到底，对消费者诚实。

奥美不赞赏浮躁浅薄的人。奥美鄙视专搞派别纷争的“办公室政客”、马屁精、恃强欺弱的恶霸和自负独妄的人。

奥美反对文牍主义。每个人都有同等的获得提升的机会。奥美没有任何偏见——宗教偏见、民族偏见和性别偏见。奥美嫌恶裙带关系和其他任何形式的偏袒。

在提拔工作人员担负高级职务时，个人品德与其他条件一样，也是左右奥美视线的一个因素。

如同所有具有强大文化的公司一样，奥美也拥有奥美的英雄——为公司创立了奥美的文化的老一代工作人员。他们并不都是奥美的高级管理人员。他们包括不朽的丹麦排字工人博尔吉；在纽约公司工作了34年的司库谢尔比·佩奇；英国艺术指导，奥美公司历史上最风趣的人阿瑟·威尔逊；指导公司内数千人通过业务培训课程的保罗·贝克莱以及《观点》杂志主编。老资格的广告撰稿人，非凡的笔杆子和新观点创立者乔尔·拉斐尔森。他们是公司文化的精粹，是全体工作人员的榜样，也是奥美公司文化的象征。

奥美给予客户的报偿是以整个——从买卖到精神，从利益到信誉——赢得客户的长远目标为指导原则的，从不考虑本公司的短期利益而斤斤计较，这赢得了客户的尊敬。这是公司最宝贵的财富。

客户想从公司获得的是一流的创造性工作。奥美把创作活动置于一切工作的首位。对于奥美每一个人来说，工作的自豪感和神经质的固执之间只有一步之遥。奥美完全尊重客户决定进行什么样的广告宣传的权利，这是他们的利益

所在。

许多客户向奥美设在不同国家的子公司委托广告业务，让他们知道他们可望在任何一个子公司都能获得高水平的服务，这一点对于他们来说是很重要的。这也是为什么奥美要求设于无论何地的子公司都有同一文化的理由。

奥美努力使客户的产品在奥美设立广告业务处的国家得以销售，且不致冒犯这个国家的习俗惯例和道德标准，并且不让消费者受骗。

奥美把尊重客户的权益放在重要的位置上。客户不赏识泄露他们业务秘密的广告公司，也不喜欢将客户的成功归功于己的广告公司。贬抑客户，提高自己，是一种不可取的坏态度。

奥美认真地接待每一个新客户，并满怀成功的热情。但是，奥美与对手进行的是光明正大、面对面的公开竞赛。

奥美的整个事业都以个人友谊构成的网络联结在一起，奥美都属于同一个“俱乐部”——在这儿共享欢乐，共负重担。奥美都喜欢写得漂亮，读来轻松，短小精悍的报告、文件和信件。

奥美从不用伪学术的杜撰词汇，冒充博学，吓唬读者。

奥美用“伙计”一词来相互称呼，这是奥美常挂在嘴边的一个词汇。

奥美把每年圣诞节作为奥美欢乐相聚的机会。在这一年一度经过精心安排的场合，奥美把全体工作人员作为自己的知心人来款待。让大家度过一个欢闹的嬉戏的美好时光。

## 三、组织管理典范

### 通用汽车公司的组织管理

#### □组织管理体制概况

美国通用汽车公司是众所周知的世界上最大的汽车制造和销售公司。除制造各种汽车外，它的主要产品还有铁路机车、推土机、发动机、柴油机、冷藏设备、家用电器以及各种国防尖端技术产品等。

到1979年，美国通用汽车公司（以下简称“通用”）已有71年的历史。这一年，“通用”的销售总额达663.1亿美元，资产总额达322.2亿美元，向美国国内和世界各地共销售汽车899.3万辆。

近几年，“通用”已由独占多年的美国第一大工业公司的宝座退居第二、三位。但其在几十年的经营中摸索、积累起来的一整套严密的组织管理体制，却一直受到资本主义世界的重视，曾被许多企业，尤其是工业企业作为效仿的模式。据统计，到1969年，在美国500家大公司中，有380家以不同方式采用了“通用”的管理体制。在日本，也大约有二分之一的大公司采用了“通用”体制。

“通用”的规模庞大，1979年，它拥有完全受其控制的子公司72家，占股份50%以下的子公司7家，以及经营产品销售的部门约2万家。此外，它还有29个直属营业部门。这些部门管辖着140个工厂，分布在美国国内25个州的88个城市和加拿大的5个城市。

“通用”管理这一庞大机构的基本原则是政策制定与行政管理分开，分散经营与协调管理相结合。这一原则是由斯隆在二十年代初提出的。他认为公司的任务可以分为两类，即决策任务和执行任务。建立“领导部门”来担负决策任务；建立“直接指挥部门”来指挥各级的业务经营活动。此外，在各级还要建立必要的“职能部门”，以便一方面当顾问、做后勤，另一方面在其职能范围内参加日常管理活动。这样，从协调管理可以得到效率和经济效果，从分散经营可以得到主动和创造精神以及高度责任感，可以充分发挥人才的作用。实质上，这一原则就是各分公司的负责人保有他们的自主权，但是他们的行动必须由总公司的执行委员会或其他相应机构进行协调。

正是依据上述原则，通用汽车公司把生产经营活动按照不同产品或地区划分成各个部门，这些部门都是独立核算单位。可以独立地组织所属产品的生产、销售及采购。而总公司则通过统一的方针、政策、计划等，对各部门加以控制和协调，使之取得了很大成功。从二十年代初（1920年）至今，“通用”的管理组织机构虽然经常变动，但分散经营、协调控制这一原则却没有重大变化。公司的管理组织始终由领导部门、直线指挥部门和职能部门三者组成。

### 1. 领导部门

由董事会及其所属的委员会组成，负责决定公司的政策、方针。

（1）董事会是公司的最高决策机构，由若干名董事组成。名义上它是由股东大会选举产生的，实际上则为少数大股东和高级职员把持。董事会一般每月开会一次，只有最根本性的问题，如经营范围、产品方向、生产规模、投资安排、资金筹集、计划目标、重要职员任免等，才提交董事会及其所属委员会讨论。董事会推举董事长、总裁各一人，执行副总裁若干人，常驻公司办事。事实上，董事长和总裁大权独揽，重大决定一般是由他们在各个执行副总裁的协助下作出的。各位执行副总裁则各有分工，每人负责综合公司经营管理工作中的一个重要方面。

（2）董事会下设六个委员会：经营委员会、任免委员会、分红和酬偿委员会、关系委员会、执行委员会和财务委员会。这些委员会由董事们组成，其中最重要的是执行委员会和财务委员会。

①执行委员会 由董事长、总裁、副董事长、执行副总裁以及某些重要经营部门的总经理组成。主席就是董事长。由于董事会每月经召开一次，平常的重大问题多由执行委员会讨论、决定。它的任务是负责公司经营活动的全面领导，掌握除财务以外的各项决策和指挥。但是，执委会不从事日常业务经营活动方面的具体执行工作。这些工作，由它责成其它有关部门（主要是各营业部门）去完成。例如，执委会不制定产品的具体价格，但要规定各经营部门产品销售价格的范围，规定各种汽车产品的性能标准及试验这些标准的办法，但不负责批准个别汽车型号的技术设计。

执行委员会下设有政策组，分为产品、销售、采购、研究、发展、人事、海外活动等小组。这些小组的成员是职能部门的一部分人员和一些请来的顾问。政策组的任务是对某一专门方面了解情况，收集资料，加以分析研究，向执行委员会提出建议，供执行委员会讨论采用。

②财务委员会 由董事长及一些董事组成，由负责财务部门的副总裁任主席。它独揽公司财政大权。其任务是：批准一定限额以下的固定资本投资；规

定公司的长期财务目标，决定公司高级职员的薪金；监督检察公司各部门的经济效果，争取最大利润；年终对公司的决算进行审查，负责制定股利分配方案。

③经营委员会 代表董事会了解检查公司的营业情况。

④任免委员会 负责公司高级领导备用人员的提名（一般人员的选用由人事管理部决定）。

⑤分红和酬偿委员会 决定公司高级职员的薪金及每年应得的酬偿。其它职员的酬偿基本上按董事长和总经理所建议的方案予以审查通过。

⑥关系委员会 负责公司与社会各方面的关系。

（3）行政委员会和法律部。行政委员会，由公司的中枢人员、各职能部门负责人和一些重要营业部门的负责人组成，由总裁直接领导。它和执行委员会不同，无决定方针之权。其作用只是给公司的一部分上层人士和较重要的职员，提供一个见面的机会，以便交换意见，交流情况，增进思想和行动的协调一致。

法律部，由董事长领导，专门处理有关法律方面的工作。

## 2. 直线指挥部门

由总管理处（总公司）、经营部门（分公司）及工厂三级组成。它们是指挥公司业务经营活动的第一线工作班子。

### （1）总管理处（总公司）

总负责人是总裁。其下设立若干部门组。各部门组根据所辖各经营部门所产产品或所提供服务的性质而组成，分别由一名副总裁监管。副总裁不仅担负承上启下和左右协调的任务，而且对所辖各经营部门还具有管理权力。设立了这些部门组，使总裁有更多时间考虑整个公司的问题，可以把部门组内部的各项经营部门的工作进行对比分析，有利于提高各经营部门的工作实效，有利于高级管理人员的培养和提高公司的经营管理水平。

### （2）经营部门（分公司）

各经营部门一般是按产品对象设置的，如别克汽车部、费舍车身部、德尔可产品部等。各经营部门是公司内部完整的自治经营单位，也是利润中心。

在分散经营、协调控制原则的指导下，各经营部门的负责人总经理，在经营管理上既具有全面的权力，又负有全面的责任。在一定限额之内，他有权作固定资产投资（如前所述，超过一定限额，由财务委员会批准）；可自行安排生产计划，决定零部件等的供应来源；负责产品销售，所得的现金虽要存入指定银行，但在一定限额内可以自由支配。

各经营部门都拥有一批工厂，进行生产经营活动。各经营部门的主要任务是：提高质量，增加产量，降低成本，扩大销路，争取最高利润，遵守公司所规定的各项制度和标准，按时向公司报送计划和报表，为公司培养、输送管理人才，完成公司所规定的各种任务。

### (3) 工厂

工厂是各生产经营部门所辖的从事生产的单位。它们根据上级经营部门所布置的生产任务，进行生产经营活动。也根据它的业务活动需要，设立各种职能科室，负责各种专职工作。同时，工厂还能从上级经营部门的职能机构中得到各种服务，如利用总管理处的研究试验设施，从总管理处得到采购、销售、技术方面的服务等。

工厂只从事生产活动，不从事产品的销售。一切规章制度、标准方法，都由其所隶属的经营部门制定，工厂各车间及职能科室只是进行生产、组织实施、加以监督而已。

### 3. 职能机构

“通用”的各级直线管理机构，即公司总管理处、各经营部门以及各工厂，都设有职能部门。它们是各该级直线管理机构领导人的参谋，也参加各该级管理机构的决策顾问工作。但它们对其下级直线管理机构的领导人员及职能人员，只能提供参考意见，充当后勤，不能下达命令。

“通用”的职能部门有两大类。即服务部门和财务部门。第一类包括市场销售、汽车储备、工业关系、人事关系、发展、采购、控制、后勤以及研究、设计、工程、制造、环境保护、能源对策、专利、产品计划等部；第二类是财务（总稽核、总出纳、总会计、总经济师）、养老金和投资协调、工业、政府关系、公共关系等。

各个职能部门的具体职责，因其职能不同而异。概括起来，其任务主要有：

#### (1) 拟定制度

公司的一些统一制度，如统一会计制度，成本核算制度，以及销售、采购、生产、技术等方面共同要遵守的制度，都由职能部门制定，然后经一定手续，由董事长或总裁审批后执行。

#### (2) 组织报表

各职能部门就其职能范围，组织报表，发给各经营部门填报，再把收到的报表加以整理分析，交领导审阅参考。

#### (3) 监督执行活动

根据领导部门制定的方针、政策、计划，监督各经营部门执行，以便报告领导采取对策。

#### （4）总结交流经验

就各自的职能范围，总结各经营部门的有关经验，组织部门间的交流，使一个部门的长处能为公司各部门采用推广。

#### （5）提供建议

就各自的职能范围，向各经营部门提供建议，帮助它们改进管理，扩大营业，增加利润。由于职能部门人员都是专家，又非常了解营业部门的情况，因此这些建议一般都为营业部门所乐于接受。

#### （6）提供服务

为各经营部门提供各种服务。上述提供建议是由职能部门采取主动的，如果营业部门遇到问题，认为有必要请求职能部门予以协助时，也可以主动要求其它服务，如：研究一个课题，收集某一方面资料，制定某项专门制度等。

“通用”在二十年代根据斯隆的建议进行整改的初期，曾设立若干“部门间委员会”以协调各部门之间和上下各级之间的关系。后来由于情况变化而逐渐转为“政策组”代替。

#### □生产管理体制

“通用”对其下属各经营部门的生产通过报表制度和计划制度进行管理。

##### 1. 报表制度

“通用”要求各经销商每十天向公司报送旬报，列举各种汽车的销售量、新接订货、未交定货量以及现有的新旧车存量等。同时要求提供商业情报的一家公司（R. L. 波尔克公司）每月提供各州新车登记数、“通用”各种汽车在市场上所占份额及其变化原因等资料。有了这些报告资料之后，“通用”和它的各经营部门，就可以根据汽车实际需要量变化，及时调整生产计划。除了这两种报表制度以外，“通用”还在统一会计制度的基础上，建立了统一的财务报表制度和业务统计报表制度。根据这些制度，各经营部门应按规定的格式和程序，按时向公司编报报表。一般说来，重要的报表都按月编送，此外还有旬报、季报、年报，以这些作为制定较长期计划的依据。

##### 2. 计划制度

“通用”的计划有两种，一种是有关基本政策的，另一种是有关日常管理的。

#### （1）有关基本政策的计划

首先规定一个较长时期的平均投资利润率和平均正常运转率（即所谓

“标准产量”)，然后再据以制定产品的标准价格。有了标准产量和标准价格之后，就可根据有关资料对下年度的销售、资金、成本、利润、投资等作出估计，从而构成年度计划。

## (2) 有关日常管理的计划

先根据过去三年统计资料，并考虑未来年度的经济增长、经济循环变化、季节变化及保持均衡生产的需要、竞争形势等因素，确定“指标产量”(以相当于年度生产能力的一个百分数表示)，再据以制定“指标价格”，然后根据各种定额作出下年度有关销售、生产、存货、采购、资金、成本、利润等全面计划。

“通用”有关日常经营活动的计划，是监督各单位日常活动的工具，也是进行生产管理的依据，这一计划在执行的过程中，还要根据市场需要的变化，逐旬、逐月加以调整，尽可能使进货量和生产量与产品销售量相适应，以求减少原材料及成品的积存，取得经营上的最大效果。

### □财务管理体制

“通用”十分重视公司理财，财务部是公司最重要的控制部门之一。为了管理好财务，公司建立了一系列制度。

#### 1. 部门间核算制度

各部门间以一定价格进行核算，以利于衡量和评价各部门的生产经营成绩并据此分配经济利益。如该价格超过市场价格，使用部门可直接向市场上采购。同时，公司还通过制定总的计划，控制和协调公司内部各部门之间的协作往来中可能出现的讨价还价情况，以利于更好地组织公司内部各部门之间的长期协作关系。

#### 2. 统一会计制度

公司及各营业部门按统一的会计科目与方法进行会计工作。

#### 3. 现金管理制度

“通用”以公司名义在全国各地 100 多家银行中开设存款户，各营业部的现金要存入这个存款户，在一定限额内可以自由支用，超出这个限额要得到公司批准。此外，还指定一些银行充任公司集中调度资金的储备银行。各银行的存款户都定有最高最低结存额，超过最高额的转移到储备银行中去，低于最低额时则设法调入。公司内部不付现款，由财务部门进行清算交换。

#### 4. 固定资本投资的控制

各经营部门在一定限额范围内，可自行安排固定资本投资。一些时间较长、金额巨大的投资计划，或其范围超过一个经营部门的，则由公司执行委员

会进行讨论审议，再报财务委员会审批拨款执行。

### 5. 审计制度

“通用”设有审计委员会，督促公司各级管理部门准备会计报表，并聘请开业会计师查帐。委员会要审查公司的各种年终会计报告和聘用会计师提交的各种财务表，讨论公司向股东提出的年报，以保证公司的审计是全面而良好的，政策、程序和控制是有效的，会计制度是健全的。

#### □采购、存货控制 and 产品销售体制

##### 1. 采购、存货控制制度

各经营部门要不断对未来四个月和一年的原材料需用量进行估计并提出计划。在一定限额范围内，各经营部门可以进行三个月的订货，超过此限额就要报请上级审批。如果报批后一个星期没有得到不批准的通知，各经营部门即可据以执行。

##### 2. 产品销售

汽车销售成本高低，销售工作组织好坏，影响公司的成败。“通用”的汽车产品是通过经销商来销售的。目前，“通用”自经销商约2万家，其中布在美国、加拿大各地的约13700家。

经销商每年有一定的进货限额，如果公司对市场估计错误，使经销商进货量超过他所能销售的数量，公司要受罚。所以，“通用”特别重视市场调查和产品研究。它不仅经常从经销商和其他方面取得各种情报，并派人到市场调查研究，同时重视产品质量，使产品能符合市场的需要和顾客的要求。

通用汽车公司至今仍然保持其世界最大汽车公司的地位。但进入七十年代以来，它一直面临政府、公众及进口汽车、国内同行业对它提出的严重挑战。而且，“通用”组织管理结构的局限性也已从很多方面表现出来，如：（1）它只适用于制造业；（2）只适用于产品、技术、市场比较单一的企业。此外，随着新式企业的兴起，对“通用”提出的许多问题，至今得不到解决。

### 通用电气公司的组织管理

美国各大公司的企业管理体制从六十年代以后，为了适应技术进步、经济发展和市场竞争的需要，强调系统性和灵活性相结合、集权和分权相结合的体制。到七十年代中期，美国经济出现停滞，有些企业在管理体制方面又出现重新集权化的趋向。有一种称做“超事业部制”的管理体制，就是在企业最高领导之下、各个事业部之上的一些统辖事业部的机构就应运而生了。

美国通用电气公司于1979年1月开始实行“执行部制”，就是这种“超

事业部”管理体制的一种形式。

#### □公司的基本情况

美国通用电气公司是美国、也是世界上最大的电器和电子设备制造公司，它的产值占美国电工行业全部产值的四分之一左右。这家公司的电工产品技术经比较成熟，产品品种繁多，据称有 25 万多种品种规格。它除了生产消费电器、工业电器设备外，还是一个巨大的军火承包商，制造宇宙航空仪表、喷气飞机引航导航系统、多弹头弹道导弹系统、雷达和宇宙飞行系统等。美国《工业研究》杂志举办的 1977 年度一百种新产品的评选中，美国通用电气公司的新产品获奖最多。闻名于世的可载原子弹和氢弹头的阿特拉斯火箭、雷神号火箭就是这家公司生产的。

这家电气公司是由老摩根在 1892 年出资把爱迪生通用电气公司、汤姆逊—豪斯登国际电气公司第三家公司合并组成。在两次世界大战中，这家公司大发战争财，获得了迅速发展。第一次世界大战后，该公司在新兴的电工技术部门——无线电方面居于统治地位，1919 年成立了一个子公司，即美国无线电公司，几乎独占了美国的无线电工业。第二次世界大战又使通用电气公司的产量和利润额急剧增长。

通用电气公司在创立后的八十多年中，以各种方式吞并了国内外许多企业，攫取了许多企业的股份，1939 年国内所辖工厂只有三十几家，到 1947 年就增加到 125 家，1976 年底在国内三十五个州共拥有 224 家制造厂。在国外，它逐步合并了意大利、法国、德国、比利时、瑞士、英国、西班牙等国的电工企业。1972 年该公司在国外的子公司计有：欧洲 33 家、加拿大 10 家、拉丁美洲 24 家、亚洲 11 家、澳大利亚 3 家、非洲 1 家。到 1976 年底，它在 24 个国家共拥有 113 家制造厂，成为一个庞大的跨国公司。

通用电气公司是摩根财团控制的一家大工业公司。它经营了几十年，攫取了巨额利润，资产雄厚，规模庞大，1976 年和 1977 年在美国大公司中都是名列第九位。据 1978 年 5 月 8 日美国《幸福》杂志的统计，美国通用电气公司 1977 年的总资产达 136.96 亿美元，销售总额达 175.15 亿美元，这一年的纯利润为 10.88 亿美元，在美国各大公司中占第五位，职工总人数 38.4 万人。该公司从 1956 年开始建新厂生产导弹，并向外国提供核武器。例如在日本搞原子能、原子燃料和海军鱼雷等。1976 年与法国合作研制涡轮飞机和可以装备鱼雷潜艇或运载火箭的发动机。在 1973 年接受美国军事订货共 14.2 亿美元，在各大公司中居第二位。

### □不断改革管理体制

由于通用电气公司经营多样化，品种规格繁杂，市场竞争激烈，它在企业组织管理方面也积极从事改革。五十年代初，该公司就完全采用了“分权的事业部制”。当时，整个公司一共分为20个事业部。每个事业部各自独立经营，单独核算。以后随着时间的推移，企业经营的需要，该公司对组织机构不断进行调整。1963年，当波契（Boych）接任董事长时，公司的组织机构共计分为5个集团组、25个分部和110个部门。当时公司销售正处于停滞时期，五年内销售额大约只有50美元。到1967年以后，公司的经营业务增长迅速，几乎每一个集团组的销售额都达16亿美元。波契认为业务扩大之后，原有的组织机构已不能适应。于是把5个集团组扩充到10个，把25个分部扩充到50个，110个部门扩充到170个。他还改组了领导机构的成员，指派了8个新的集团总经理、33个分部经理和100个新的部门领导。同时还成立了由5人组成的董事会，他们的职责就是监督整个公司，并为公司制定比较长期的基本战略。

### □新措施——战略事业单位

在六十年代末，通用电气公司在市场上遇到威斯汀豪斯电气公司的激烈竞争，公司财政一直在赤字上摇摆。公司的最高领导为力挽危机，于1971年在企业管理体制上采取了一种新的战略性措施，即在事业部内设立“战略事业单位”。这种“战略事业单位”是独立的组织部门，可以在事业部内有选择地对某些产品进行单独管理，以便事业部将人力物力能够机动有效地集中分配使用，对各种产品、销售、设备和组织编制出严密的有预见性的战略计划。这种“战略事业单位”可以和集团组相平；也可以相当于分部的水平，例如医疗系统、装置组成部份和化学与冶金等；还有些是相当于部门的水平如碳化钨工具和工程用塑料。通用电气公司的领导集团很重视建立“战略事业单位”，认为它是“十分有意义的步骤”，对公司的发展是一个“重要的途径”，1971年，该公司在销售额和利润额方面都创出了纪录。从该公司六十年代到七十年代中迅速发展的情况看，这项措施确乎也起了不少作用。从1966年到1976年的11年中，通用电气公司的销售额增长了一倍，由71.77亿美元增加到159.97亿美元；纯利润由3.39亿美元增加到9.31亿美元。同时期内的固定资产总额由27.57亿美元上升到69.55亿美元。

### □重新集权化——执行部制

七十年代中期，美国经济又出现停滞，通用电气公司于1972年接任为董事长的琼斯（Jones），担心到八十年代可能会出现比较长期的经济不景气，到

1971 年底他又进一步改组公司的管理体制，从 1978 年 1 月实行“执行部制”，也就是“超事业部制”。这种体制就是在各个事业部上再建立一些“超事业部”，来统辖和协调各事业部的活动，也就是在事业部的上面又多了一级管理。这样，一方面使最高领导机构可以减轻日常事务工作，便于集中力量掌握有关企业发展的决策性战略计划；一方面也增强了企业的灵活性。在改组后的体制中，董事长琼斯和两名副董事长组成最高领导机构执行局，专管长期战略计划，负责和政府打交道，以及研究税制等问题。执行局下面设 5 个“执行部”（即“事业部”，包括消费类产品服务部、工业产品零件执行部、电力设备执行部、国际执行部、技术设备材料执行部），每个执行部由一名副总经理负责。执行部下共设有 9 个总部（集团），50 个事业部，49 个战略事业单位。各事业部的日常事务，以至有关市场、产品、技术、顾问等方面的战略决策，以前都必须向公司最高领导机构报告，而现在则分别向各执行部报告就行了。这 5 个执行部加上其他国际公司，分别由两位副董事长领导。此外，财务、人事和法律 3 个参谋部门直接由董事长领导。

#### □建立网络系统

通用电气公司在企业管理中广泛应用电子计算机后，建立了一个网络系统，大大加速了工作效率。这个网络系统把分布在 49 个州的 65 个销售部门、分布在 11 个州的 18 个产品仓库，以及分布在 21 个州的 40 个制造部门（共 53 个制造厂）统统连接起来。在顾客打电话来订货时，销售人员就把数据输入这个网络系统，它就自动进行下一系列工作：如查询顾客的信用状况，并查询在就近的仓库有无这种产品的存货，在这两点得到肯定的回答以后，这个网络系统就同时办理接受订货、开发票、登记仓库帐目，如果必要，还同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令，然后通知销售人员、顾客所需货物已经发货。这全部过程在不到 15 秒钟的时间内即可完成。还有一点值得注意的是，除了办事速度快以外，这个网络系统实际上已把销售、存货管理、生产调度等不同的职能结合在一起了。

#### □科研组织体制

同样，美国通用电气公司也非常重视科研工作，而且已有悠久的历史。从公司成立后的第二年，就有一位德国青年数学家斯坦梅兹搞科研工作，1900 年即成立实验室。据 1970 年《美国工业研究所》报道，该公司共有 207 个研究部门，其中包括一个研究与发展中心，206 个产品研究部门。共有科研人员 17200 余人，占公司职工总人数的 4%。1973 年通用电气公司共有 31000 名获得技术学位的专业人员，其中半数以上从事研究与发展工作。1972 年，公司

科研总费用超过 8 亿美元，其中 3 亿美元由本公司承担，5 亿美元主要用于和美国政府订立合同的研究与发展工作上。

通用电气公司的科研工作分为基础理论和应用研究两个方面。它的研究与发展中心从事于这两方面的工作，而着重于基础理论研究，为全公司服务，同时对各行业共性的一些课题进行联合研究。这个研究与发展中心的前身是该公司在 1900 年成立的一个实验室，也是美国从事基础研究的第一家工业实验室。它的创始人是美国麻省理工学院的一位青年化学家怀特纳和通用电气公司的两名技术人员。这个实验室的早期研究工作主要是在电灯泡、X 射线管、闸流管及有关的化学、冶金方面进行基础研究。在两次世界大战中，这个研究实验室研究战争中使用的通讯和雷达装置。第二次世界大战末期，研究实验室的研究人员扩充到 600 多人。1968 年，这个研究实验室正式命名为研究与发展中心，到 1973 年共有工作人员 17000 人，其中 325 人是物理学博士。目前，由公司的一名副总经理兼任研究与发展中心的主任。

这个研究与发展中心下面设两个研究部：即材料科学与工程部（分 4 个研究室）以及物理科学与工程部（分 5 个研究室）。此外有 3 个行政管理部，即：

（1）研究应用部，下设对外联络、计划分析、人事研究、情报研究等四个科室，负责将研究成果迅速推广到公司的各个生产部门，并在通用电气公司以外建立广泛的技术联系；

（2）研究管理部，负责管理实验工厂及服务站，领导财会科、设备科和福利科；

（3）法律顾问部，由 11 人组成，负责对专利的审议，发明的评价和专利应用方面的法律事务。此外，公司的 206 个产品研究部门则一般设在产品生产厂附近，研究人员大致在几十人到数百人之间，重点放在应用研究方面。

## 从“可乐大战”看经营战略

根据美国哈佛大学商学院教授迈克·波特关于行业竞争分析的理论，替代产品对所替代产品的赢利水平具有终极限制作用。软饮料行业的替代产品是几乎不需要钱买的水，但是为什么可口可乐和百事可乐公司能够创造巨大可乐市场和很高的赢利水平？两大可乐公司的原液从来没有降低过价格，但是在开拓中国市场的过程中，两大公司都不同程度地降低了原液的价格，从而使它们在中国的灌装厂有比其他地区灌装厂更加高的毛利率，为什么两大可乐公司需要做这样的战略调整？可口可乐公司和百事可乐公司进入中国市场的战略基本相

同，为什么可口可乐公司在中国的市场占有率一直高于百事可乐？这些就是本案例分析所要回答的主要问题。通过对此案例分析，我们可以突出感受到核心竞争力和企业战略的力量。

#### □两大“可乐”为何能垄断市场

从一定意义上说，水是软饮料的替代产品。在西方先进国家中，这种替代产品具有两个与众不同的特点，一是水基本上可以说是不要钱买的，二是水的供给非常方便。例如在美国许多公众场所装备有免费和自动的水龙头。按照一般的道理，软饮料行业根本不可能有这么大的市场，也不可能产生出象可口可乐和百事可乐赢利这么高的世界级企业。但是这两个公司偏偏开始于美国，而且创造了那么大的市场规模和赢利率。案例需要回答的第一个问题是为什么软饮料行业，尤其是可口可乐和百事可乐公司（主要是作为原液生产者）能够创造了那么大的市场规模和赢利率。

为了回答这个问题，我们采用了美国哈佛大学商学院教授迈克波特创造的行业竞争结构分析模型。按照他的观点，一个企业的赢利水平主要取决于其所在的行业的赢利水平，而一个行业的赢处水平取决于行业竞争的强度以及决定强度的行业竞争结构。经过对软饮料行业，尤其是美国可乐市场竞争结构的分析，以下五个方面的结构因素是决定软饮料行业，尤其是两大可乐公司能够有巨大市场和高利润率的根本原因。而这五个方面的因素主要不是由行业本身的技术特点决定的（即天然的），而是这两大公司通过自己的战略选择和行动创造的。

（1）其他企业进入这一行业的障碍高。两大可乐公司在软饮料行业都具有悠久的历史，长期和巨大的广告投入，历史和广告的影响使可口可乐和百事可乐这两大品牌成为美国文化的象征。两大公司领先占据有限的货架、销货机，而且几乎做到让消费者随手可得，那么就为后来者制造了巨大的障碍。特许经营制度（考虑到灌装厂的投资大），使两大公司不用巨大投资就获得了巨大的生产规模效益。每一个潜在进入者在决定进入之前都会仔细想想自己在单位产品经营成本上是否有可能超过这两公司。

（2）有限制行业内部竞争。美国软饮料行业内部基本上可以说只有两个竞争者（因为两个公司占了70%的市场占有率）。但是这两个品牌在顾客感受和印象上的差异很大，两个公司多年以来的竞争主要是围绕着货架、广告、下游产品、DSD等，从来没有把原液的价格作为竞争或者战斗的手段。这就是说，两大公司多年以来的“战斗”主要是发生在各自的罐装厂之间，两大公司之间的战争为什么没有失去控制呢？原因是它们进行竞争的目的不是要消灭

对方，而是获得短期优势和利润；两大公司在竞争策略方面相互模仿和学习，而且在动态竞争的过程中从来都是“适度反应，对等模仿”结果两个大公司共同赢得了可乐战。

(3) 锁定的购买者，两大可乐公司的购买者是谁呢？首先是灌装厂。灌装厂被两大可乐公司锁定的原因不仅仅是因为它们签定了特许经营合同，而且是因为它们几乎没有其他的选择。其次是最终消费者。据说美国 10% 的可口可乐消费者每年消费了该公司 50% 的销售量。

(4) “秘密的配方”。有人说，两大可乐公司之所以对供应商有那么大的讨价还价的权利，主要是因为他们有秘密配方，因此没有人知道自己是两大公司的供应商以及是多重要的供应商。虽然我们不能够肯定这种说法是否属实，但是我们所知道是每罐可乐原液的生产成本大约只有 3 美分。当然我们还应该看到两大可乐公司在各个方面的规模效益以及由此所产生的巨大的讨价还价的能力。

#### □ 可乐原液为何在中国降价

从对美国和其他市场原液生产行业和灌装行业的行业竞争结构的分析中可以明显看出，可乐的原液生产者的毛利率确实应该比灌装生产者的毛利率要高，但是非常有趣的发现是两大可乐公司在过去的历史上从来没有降低过美国市场上的原液的价格，但是却在进入中国的过程中降低了自己原液的价格，为什么两大可乐公司要不约而同的采取如此巨大的战略调整呢？

为了回答这个问题我们需要从两大可乐公司的角度，了解一下 1993 年的时候它们对中国软饮料市场和经营环境的看法。

1993 年中国大约有 2800 个软饮料生产商，从业人员达 20 万。

1993 年中国软饮料市场的主要竞争者有三类，一是外国企业，其中两大可乐公司在中国销售 6.5 亿罐，拥有 22% 的市场占有率；二是八个全国性中国企业，拥有 13% 的市场占有率；三是中国的地方性小企业，它们共同占有余下的市场分额。

主要的碳酸饮料是橘子汁，而主要的非碳酸饮料是矿泉水和酸奶。

1993 年中国年人均消费 13.8 罐软饮料，而同一时期的美国年人均消费 800 罐。从 1990 年到 1993 年中国软饮料市场的增长率是 70%，并且成为亚洲第二大软饮料市场。根据预测，1993 年到 1997 年中国软饮料市场的增长率将会是 62%，15 年以后她将成为美国以外的最大市场。

五十至六十年代的“生育高峰”，使 1994 年中国人口中有 66% 是 35 岁以下，识字人口达 79%，实际收入水平不断提高，82% 的人口拥有冰箱；25%

的沿海人口消费了 50% 的软饮料产品。

中国消费者在选择软饮料的时候，对健康因素非常重视，因此当时柠檬饮料占 40%，可乐占 20%，橘子汁占 34%，其他果汁饮料占 6%，消费者认为柠檬料可以降低热，而可乐则容易导致孕妇早产，另外中国消费者对“现代产品”的追求强烈，对国外产品或者包装上有外国文字的产品有偏好，容易形成先入为主的感觉。

大部分软饮料采用的是可回收的玻璃瓶（运输半径是 150 公里），塑料瓶（容易漏气）和正在增加的是铝罐，当时国外制罐企业已经开始进入中国。

中国软饮料零售网络非常分散和动荡多变。中国的零售商共有三种类型：私人的小商店（1992 年中国有 780 万人拥有 920 万个这样的小商店）占有 20% 的全国零售总额，国营商店和集体商店分别占有 41% 和 28% 的全国零售总额。通常是中心城市的大型国营商店批发给地方集体商店，而集体商店又批发给分散的小商店。虽然中国禁止国外企业经营批发业务，但是已经容许它们以试点的方式进入零售业务。

可口可乐与百事可乐在中国的竞争主要是围绕着对零售网点和批发渠道的争夺，而在这种“战斗”中顾客服务是成功的关键。

两大可乐公司与中国政府商谈特许经营权是按照地区市场进行的，那些没有特许经营的市场可以说是“共有”的，因此两大可乐公司罐装厂内部为争夺这些“共有”市场进行了激烈的竞争。

中国市场经济还不完善，各个地方政府对市场活动的干预非常严重。在中国地方政府中还存在一些腐败和违纪的干部，他们往往需要企业的“贡献”。另外中国人非常注意“关系”，不懂关系或者没有关系的企业是很难在中国从事经营活动，因此各种“关系”的费用是比较高。

对于中国一般罐装厂来说，销售和运输的成本约占总销售成本的 18%，而且劳动力的成本只是美国十二分之一。因此虽然中国市场还不完善，但是两大可乐公司在中国的罐装厂的利润率非常高。例如，自有资本收益率是 20%——30%，比美国的高出 60%。

由此可见，两大可乐公司对中国市场和经营环境的调查和了解是非常深入的。正是基于这种对中国市场的了解，他们采用了跨国家的国际化战略。这种战略的目的是同时实现全球化效率和对当地市场的高度反应。虽然两大可乐公司都是著名的全球化企业，但是它们对中国市场的研究使它们改变了原有的战略，使之更加符合中国市场的实际。

可口可乐为什么领先？

1994年可口可乐公司以19%的市场占有率领先，而百事可乐公司的市场占有率只有9%。1992年可口可乐公司宣布将与其合作伙伴共同投资5亿美元，于1996年以前建立9个灌装厂，使其在中国的灌装厂达到23个，而百事可乐公司在1994年则宣布将与其合作伙伴共同投资6亿美元，于2000年以前新建10个灌装厂，使其在中国的灌装厂的总数达到18个。到1996年底两大可乐公司一直继续提高它们在中国市场的占有率，但是它们之间的差距没有什么根本性的变化。为什么百事可乐公司在市场占有率方面一直落后于可口可乐公司呢？

事实上，两大可乐公司的中国战略基本上是相同的：

- (1) 提高和扩大生产和分销的能力；
- (2) 大量投资广告和公司形象的建立；
- (3) 同时销售自己的品牌和一些本地品牌的产品；
- (4) 注意从各个方面确定自己的服务定位。但是两大可乐公司确实有一些不同的地方。

可口可乐公司先进入中国市场，可口可乐公司1927年就在中国上海建立了第一个灌装厂。1949年以后可口可乐公司退出中国，但是中国人在某些市场还是可以买到可口可乐产品。1979年改革开放刚刚开始，可口可乐公司就与中国政府签定协议重新进入中国市场，1981年可口可乐公司制定了“大中华战略”，在北京重新建立了第一个灌装厂。而百事可乐公司第一次进入中国建立自己的工厂是1982年。

可口可乐公司品牌翻译更加贴切。

选择合作伙伴的原则不同。可口可乐公司主要采用的是合资和特许经营的方式。而百事可乐公司也是采用合资的方式，但是它更加喜欢资本控制，百事可乐公司所有在中国的合资公司的股权结构是60：40。百事可乐公司在中国的合作伙伴都是地方性公司，其选择伙伴的标准是地方关系，参与程度和是否有钱。百事可乐公司所选择的大多数伙伴是原来的国有啤酒或者软饮料公司。

价格更加主动和积极。可口可乐公司是制定价格的领导者。它在进入中国市场以后一直采用降低原液价格，让利给灌装厂的促销政策。百事可乐公司在定价方面是追随者，在几个合资协议中陷入降低价格的限制。

广告策略不同。可口可乐采用美国和中国制的电视广告，支持卫星电视音乐节目，各种体育节目。而百事可乐公司主要在电视中利用名人的影响，尤其是娱乐行业的名人。

可口可乐公司在市场占有率方面领先于百事可乐公司的根本原因主要有两

个：一是可口可乐公司具有先入为主的优势；二是因为可口可乐公司所选择的进入策略和伙伴选择政策更好。（1）在开拓中国市场之初，上面的或者说中央的关系和影响力比较底下或者说地方的关系和影响力更加重要；（2）可口可乐公司所选择的伙伴国际化程度比较高，与之合作的时间比较长，因此它们对中国市场的长期战略目标和战略有更加一致理解，从而使合作各方愿意进行更大的投入；（3）可口可乐公司不需要进行大量的投资；（4）可口可乐公司比较少受到国有企业管理体制和观念的限制，因为它的合资灌装厂是几个伙伴，而不是象百事可乐那样是一对一的合作。由此可见可口可乐公司在中国市场上的战略选择使它又获得了先动的优势。

案例分析的体会：

国内许多企业喜欢或者习惯把经济效应下降的原因归结于外部环境和行业结构恶化等外部因素，而这个案例分析给我们的最深刻的印象就是：企业的力量和企业战略选择对外部环境和行业因素的影响力。可口可乐和百事可乐公司的成功不是因为行业选择正确，重要的是它们具有改造行业结构的能力。在开拓中国市场的过程中，可口可乐公司在比百事可乐公司更加深刻地理解先入优势和先动优势的重要性，所选择的战略就更加有效地发挥了它“先入”的传统优势，更加有效率地创造了“先动优势”。可以预测，可口可乐公司在中国市场占有率方面的优势还会保持相当长一段时期。

## HP 公司的组织管理

休斯特—帕卡德公司（简称 HP 公司，惠普公司）是美国最大的电子测量仪器公司，也是目前世界最大的电子测量仪器公司。1979 年共有职工五万两千人（美国本土占三分之二）。主要产品有电子测量仪器、电子数据产品、医用电子设备、化学分析仪器和固体器件等五千多种型号。该公司在美国十八个城市和国外八个城市设有制造工厂，并在六十五个国家和地区设有一百七十二个销售服务办事处。1979 年销售就达到二十三亿六千万美元，比 1978 年增长 36%，其中，美国本土占 51%，国外占 49%。

### □发展历史

HP 公司创建于 1939 年。四十年来，大体经历了一个由小到大，由简到繁，由国内到国外的发展过程。公司开始只有两人——威廉·休斯特和大卫·帕卡德，以 500 美元起家，在自己的一间汽车室内，共同研制出了第一个产品——电阻调谐的音频振荡器。同年雇用了七名工人。随着经销额的不断增加，1942 年，公司才建造了自己的厂房。

1947年，HP公司变成股份有限公司，并开始迅速发展。到1950年，已有200名职工，70多种产品，年销售额达200万美元。每年大约有20种新产品投放市场。

为了适应业务增长的需要，HP公司起初只是在自己原来工厂的基础上增添一些附加设施，到1956年，才破土兴建了一个工程设计、制造设施，即HP公司的总部。直到1958年，该公司的所属单位都集中在帕洛阿尔托，相互之间距离很近，步行即可走到。

五十年代末，HP公司开始发生重大变化，一方面迅速扩大其现有生产设施，一方面开始将其活动地盘扩大到美国的其他州和海外，同时还兼并了一些小公司，进入新的竞争领域。1958年，HP公司首先兼并了加利福尼亚一家生产优质图示记录仪的公司。之后，又相继将马萨诸塞州、宾夕法尼亚州生产心电图计、气体色谱仪和其他记录仪器的公司并入HP公司内，并结合自身的专长，把电子技术很快应用于这些领域。

1959年，HP公司开始向海外扩张，逐步建立海外机构。先后在瑞士、德国、英国、法国、新加坡、马来西亚和巴西等建立了工厂，开办联合企业。

随着生产和经营业务的不断发展，新市场的不断开辟，公司的组织形式也进行了相应的改组。1960年，按生产线设置产品分部，每个产品分部都有自己的研究和开发计划、生产部门、销售机构、人事部门、会计人员和自己的产品系列。每个产品分部就象一个独立的小公司一样，由于业务范围和产品领域不断扩大，1968年又一次进行组织形式改革，建立了事业部。经过这次改组后，HP公司奠定了目前组织机构的基础。

#### □组织机构

HP公司各管理部门，职责明确、分工具体。

##### 1. 产品分部

产品分部是HP公司的基本经营单位。它是一个独立自主的组织，具有很多的自治权和独立性。

除了投资和产品分部的重新组织等重大问题外，几乎所有的生产决定都可在产品分部这一级作出，并不需要逐级请示。

每个产品分部一般都具备六种职能：研究与开发、制造、市场销售、财务、质量保证和人事。头三种职能一般叫做生产线职能，承担这些职能的部门要对生产线的成功与否负主要责任。财务、质量保证和人事通常被看作是参谋职能，它们主要向研究和开发、制造、市场销售部门提供重要的信息和支援，帮助他们更加有效地承担他们的责任。

HP 公司之所以要采用产品分部这样一种组织形式，是因为想使一个处于发展中的大公司仍然保持其创业初期的某些小公司的特色和灵活性，同时也是业务上的需要，因为 HP 公司遇到了很多专业化的竞争对手。

每个产品分部的规模大小不一，雇员人数在 200 ~ 2000 人之间，但大多数不超过 1500 人，这大体上等于 HP 公司在五十年代末期所具有的规模。

产品分部是以生产线来划分的。因此，不管这条生产线设在美国本土，还是设在国外，只要生产同一类产品，都归有关的产品分部领导。例如，Colorado Springs 产品分部生产示波器、逻辑分析仪、阴极射线管显示器和逻辑信号源，这实际上就是四条生产线。但是，这些产品也在德国 Boeblingen 产品分部生产。它们虽然位于不同的地方，但都是一个整体。在德国 Boeblingen 生产和推销上述产品的人员和在 Colorado Springs 工作的人员一样，都是 Colorado Springs 产品分部的一部分。

然而，德国 Boeblingen 产品分部还有电压表、商业计算机系统和各种医疗仪器生产线。这几条生产线就不归 Colorado Springs 产品分部领导，而分属美国本土的有关产品分部。HP 公司设在国外的其他各个产品分部的情况也是如此。因此，一个国外的产品分部往往划归若干个美国本土的产品分部领导。

在产品分部工作的人员都有相同的目标，都为了达到这一共同目标而努力工作。同时，他们也必然抱有强烈的责任感，要对其上级领导部门事业部的繁荣作出应有的贡献。

各产品分部的经理主要负责三件事：1. 制订工作目标；2. 保证组织体制和工作环境可使每一人能一个起有效工作来达到共同的目标；3. 挑选杰出人才来负责每一职能范围的工作。

产品分部的经营好坏，主要是用盈利多少和发展快慢即保持竞争能力的大小来衡量的。但是，归根结底，是根据它们所生产的产品，满足用户和潜在用户的需要程度，以及预测他们的需要程度来衡量的。

什么时候需要把一个产品分部一分为二，现在尚无明确具体规定。一般来说，HP 公司遵循着这样的原则：当某一生产线的规模变得较大，足以用它所获取的利润来支持其继续发展时，或当一个产品分部规模变得太大，而在该产品分部工作的人员不能很好了解生产线的活动时，就趋向于出现新的产品分部。

## 2. 事业部

事业部是由生产线相近的各个产品分部组成的。它负责协调下属产品分部的活动。如果把事业部比拟为一个乐队的話，则各产品分部就是其中的一个成

员。每个产品分部都能用自己的乐器进行独奏，但是就顾客、市场和技术来说，都是按照同一个总乐谱演奏的。

目前，HP 公司共有六个事业部：计算机系统、计算器、器件、仪器、医疗仪器和分析仪器。这六个事业部除了产品重点有所不同外，其职能基本上都是相同的，即协助公司管理各产品分部的销售、财务和工程设计。

销售是各事业部的基本职能。事业部直接负责销售服务办事处的工作。在各地销售机构和全国销售机构内，负责仪器销售服务的经理就是仪器事业部同用户联系的主要代表，而受公司总部直接管辖的四个美国销售、服务区域中心和两个国际总部管理处，则协助各事业部做好销售、服务方面的协调工作。

在财务方面，事业部利用下属各产品分部的月报表，衡量整个事业部的成绩和各个产品分部的经营好坏。同时，它还根据各生产线的报表来评价它们作出的贡献，并以此作为将来的投资项目和投资额的依据。每一季度，事业部还派人到各产品分部视察工作。通过这种视察，事业部除了评价各产品分部的短期经营情况外，并根据需要确定产品方向的重大变化。

事业部和产品分部的管理人员有时还商谈和制订中期规划（五年规划），以便确定各产品分部的战略发展目标，以及为了实现这些目标所需的投资额，等等。然后，公司在逐个审查各事业部的中期规划基础上，为各事业部定出战略目标，从而使 HP 公司能达到其总的经营目标。

工程设计方面的工作，是由事业部中的工程经理负责的。他感兴趣的工作有：这个规划或那个规划需要哪一类的工程投资？如何比较各种产品的设计思想？事业部的其他产品分部能不能从这种设计思想中得到好处？各个产品分部能不能应用其他部的资源，如其他事业部和 HP 公司研究所的资源，等等。

至于人事，法律和财务政策以及国际经营都是由公司总部的相应部门负责的。

### 3. 公司经营管理委员会

公司经营管理委员会负责 HP 公司的日常工作。主持这一部门工作的执行副总裁，要对其分管的事业部的经营情况直接向总裁负责。它也为事业部和总裁之间的通信联系提供主要的渠道。

### 4. 公司行政管理委员会

公司行政管理委员会的主要责任是，保证公司总部各部门能提供专业政策、专门知识和资源，以便恰当地支援分布在世界各地的产品分部和事业部。主管这一部门的执行副总裁也向总裁直接报告工作，为公司全体职工提供向上联系的重要渠道。

公司总部各部门的分工情况如下：

- (1) 公司管理部门，负责全公司的整个财务协调；
- (2) 公司制造服务部门，负责处理生产过程中出现的各种问题；
- (3) 公司服务部门，负责新厂、新设备、维修等方面的合作；
- (4) 政府关系及公共关系部门，负责处理同地方政府、州和国家的关系；
- (5) 专利和许可证部门，负责公司的专利和许可证，以及对外的引进；
- (6) 人事部门，负责统一人事政策；
- (7) 秘书部门，负责公司的秘书事务；
- (8) 财务部门，负责全公司的经营及向政府贷款事项；
- (9) 市场部门和国际部门，通过美国各销售区以及欧洲和国际总部保证世界各地的销售服务办事处都能执行公司的各项政策和策略，并保证业务活动都能符合当地的法律和财政要求。

#### 5. 总裁、首席执行委员

总裁、首席执行委员对公司的整个业绩和方向负经营责任，隶属于董事会。总裁还直接负责全公司的发展和规划事宜，同时也负责 HP 研究所、公司发展部、内务检查部的工作。

现任首席执行委员约翰·洋，1958 年进入 HP 公司工作，47 岁任此职。他对 HP 公司的最大贡献就是使它实现战略转移，即经营重点从电子测量仪器转向电子计算机，从而使 HP 公司在近几年内取得了非常迅速的发展。

总裁直接领导的 HP 研究所、公司发展部和内务检查部的分工情况如下：

(1) HP 研究所的主要任务是，研究和开发对各产品分部制定其产品发展计划有用的先进技术、材料和器件，并从事一定的理论分析工作。HP 研究所还通过它在先进科技领域中的积极工作，帮助公司评价有发展前途的新业务领域。

(2) 公司发展部，负责制定长远规划和远景设想。它还负责指导事业部、产品分部和公司其他部门的经济规划、预测、统计和分析。此外，它还对公司提出的各项业务建议作出恰当的评价。

(3) 内部事务监督部，负责检查监督美国本土和国外各业务部门的工作。

#### 6. 执行委员会

执行委员会的主要任务是决定和审查公司的政策，并对大量日常工作和活动作出协调性决定，每月开会一次。其成员有执行委员会主席、董事长、总裁、公司经营管理部 and 公司行政管理部的执行副总裁。他们全都是董事会的成员。现任执行委员会主席威廉 R·黑尔特，67 岁。

## 7. 董事会

董事会是 HP 公司的最高权力机构。现任的董事长大卫·帕卡德 68 岁。在 18 名董事中，HP 公司的成员和非 HP 公司的成员各占一半。其他的 9 名董事既有大学教授，也有其他公司的董事长和总裁。

董事会和董事长主要负责公司及其雇员的法律和道德行为。董事会的职责是保护和提高股东的利益，不断地关心公司和雇员之间的公平关系，满足有关董事会业务的法律要求。董事会商讨整个业务工作的管理事项，同时也审查和评价经营情况。为了有助于分散这些职责，董事会已组成各种委员会来监督全公司的活动以及雇员利益、薪金、财政决算和投资。

从上述情况可以看出，HP 公司采用的管理体制是三层结构。即总部、事业部和产品分部（有的公司把事业部和产品分部称为超事业部，事业部）。产品分部是公司的基本组成单位，人财物、产供销独立自主。事业部是一级中间机构，协调所属各产品分部的工作。总部负责制定政策、分配资源以及销售和 international 工作，保证事业部和产品分部集中精力从事生产活动。

### □经营管理

#### 1. 强调有效的科学管理

HP 公司成立以来，在激烈的竞争中，发展很快。目前已成为美国最大的 500 家工业企业之一。1968 年名列第 313 位，1979 年跃居第 150 位，平均每年前移 15 位，这在美国各大公司中，可算是高速发展的典型之一。

#### (1) 目标管理

所谓目标管理，就是确定现实而简明的长远和一定时期的目标，作为全体人员共同奋斗的目标。为了实现公司的总目标，各级人员都要据以订出自己的计划。当个人计划得到主管批准后，每个人都可在个人计划和公司总政策许可的范围内，获得最大的工作自由。最后，公司根据个人计划的完成情况来评价每个人的工作表现。

HP 公司认为，采用这样的管理方法，公司对个人的监督最少，而个人对公司所负的责任却最大。只有允许个人有广泛的工作自主权，使他站着工作而不是跪着工作，才能充分发挥雇员的创造性和积极性。

要使目标管理这种管理方法取得成功，需抓住两个关键。一方面，管理人员必须保证每个人既理解个人的当前目标，也理解公司的总目标和政策。因此，管理人员的基本职责就是联系和相互了解。另一方面，每个雇员一定要对他的工作抱有极大的兴趣，能对其工作进行规划，能用新方法解决老问题，能在需要有所贡献时承担重任。

HP 公司宣布的长远目标，除了上面提到的目标管理外，还有以下六点：

①利润。经营利润是 HP 公司赖以兴盛和发展的最终资金来源，也是 HP 公司长期以来一直用来衡量经营好坏的一个绝对基本量度。因此，争取利润是 HP 公司每个雇员的职责。每个雇员每天所做的工作不是增加利润，就是减少利润。只有不断地达到利润指标，才有可能实现公司的其他目标。

为了实现利润目标，HP 公司要求设计和研制的每种产品，不仅要使用户认为是有价值的，而且其定价要包含有适当的利润。为了能使产品在市场上保持这种竞争性，应尽可能节省制造、销售和管理费用。

②用户。HP 公司在用户方面所要达到的目标，就是要向用户提供使用价值尽可能大的产品和最为良好的服务，从而取得和保持用户的尊重和信任。他们认为，只有向用户提供能满足实际需要和经久耐用的产品，并在销售前后用各种周到的服务来做后盾，才能保证公司的成功和繁荣。

HP 公司对用户所负的责任从设计产品时就已开始。所设计的产品必须性能优良，长期不出故障。一旦投入生产，产品的售价要公道，工艺要优良。

由于 HP 公司的产品系列广泛，发展又快，经常会出现有数个销售服务办事处与用户打交道的情况。因此，HP 公司要求销售服务办事处紧密合作，消除相互间的混乱与竞争现象，以使用户感到他们是在与一个政策和服务都统一的公司打交道。

③感兴趣的新领域。HP 公司的早期产品是电子测量仪器，但随着该公司业务的不断发展，感兴趣的新领域也在不断扩大。

HP 公司在这方面所要达到的目标是，只有在他们的想法，他们的技术、制造和销售等技能都可保证该项新产品是当前必须而且有利可图时，它才进入这一新领域。

总的来说，HP 公司是否进入新领域的一个主要考虑就是贡献创新。所谓贡献创新，就是 HP 公司向用户提供新而需要的产品，而不是他们已经能买到的某种产品的另一变种。为此，HP 公司必须不断地激发设计精良产品的新思想。

④发展。HP 公司认为，只要它有能力研制和生产用户真正需要的产品，并能从中获取必要的利润，它就要不断发展下去。这样才能实现其他的目标。

一个公司需要不断发展壮大，至少还基于下面两个原因：

首先，HP 公司的服务对象是现代技术中迅速发展和壮大的部门。静止不动就会失去地盘。如果不发展，就不能在所从事的领域中保持强有力的领先地位。

其次，为了吸引和稳住有才能的人，发展是非常重要的。只有在 HP 公司能向这些人提供极其良好的个人发展机会时，他们才会将他们的前途与公司联系在一起。

⑤人员目标。HP 公司在人员方面要达到的目标是：人人分享共同奋斗所取得的成果；根据个人的工作表现来提供稳定的工作；表彰他们的个人成就；帮助他们热爱自己的工作，并为完成工作而感到欣慰。

HP 公司认为，决定公司声望和力量的是在各级工作的人员。因此，它根据个人的创造性、能力和成就提供许多进修机会，为他们承担更重要的工作作好准备。HP 公司非常强调个人与小组之间的合作精神，以及经理对雇员的信任与理解。它们尽量避免签署那种需要时大量雇人而期满时又全部解雇的商业合同，以便使 HP 人员都能保持长期稳定的职业。

⑥公民义务。HP 公司目前已成为一家跨国公司，它的雇员遍布全世界很多国家。HP 公司要求他们在工作和生活的国家和团体中，成为一名受人欢迎的成员。在人力上、时间上和财力上支持当地值得支持的公共计划项目，帮助解决每个地区的一些特殊社会问题。HP 公司还鼓励它的雇员以个人身份在帮助解决所在国的各种问题时，贡献他们的知识和才能。

## （2）质量管理

HP 公司认为，保证产品质量是提高竞争力，赢得用户信誉的重要因素。而且，产品质量越高，技术支持费用就越少，因而质量管理也是获取利润的手段之一。例如，HP 公司从 1975 年起开始执行一项可靠性改进计划后，其产品保修成本大大低于预期的成本，据称一般可降低 33%。

HP 公司对待质量管理的一个原则是，质量要设计进每个产品。因此，质量保证首先从研制设计阶段开始执行，然后贯彻到生产和销售全过程，并反馈回研制设计。他们认为，产品质量是通过设计、生产和服务保证的，而不是单纯通过检验保证的。HP 公司业已树立起这样一种风尚：产品质量与每一个雇员都有关系，而不只是与质量保证部门有关。

在研制设计阶段，设计人员用先进的仪器对所选用的器件、集成电路和插件板进行百分之百的测试。他们对失效的器件进行详尽分析，精确地指出器件供应商在工艺和测试方面所存在的问题，以帮助他们提高器件质量。

设计人员还非常重视仪器内部产生的热量的分布问题，认为这是仪器发生故障的主要原因。他们还采用数学模型来估计产品的可靠性，以保证产品达到可靠性设计指标。

应力试验是 HP 公司在研制设计阶段和生产阶段广泛采用的可靠性试验方

法。有关人员把极限温度、极限湿度、极限振动和其他参数极限加在产品上，有意地使产品发生故障。通过分析随时间和应力而变化的失效机理，就可以获得重要的线索来了解问题的相对严重性以及最经济的解决途径。这些应力试验再加上随后的纠正措施，有助于保证产品在正常工作条件下的长期质量。

在试生产阶段，HP 公司要进行 24 仪器一星期的应力试验，即用 6 台仪器作 4 星期的试验，或用 4 台仪器作 6 星期的试验。

在正式生产阶段，每个产品分部的质量保证部门，还要站在用户的立场上对产品进行抽样检查，而不重复生产线测试人员业已做过的试验。他们同产品分部管理人员密切配合，审查已经发现的故障和问题。他们画出生产故障的机率曲线，以便使产品分部所有的人都知道潜在的问题，从而采取对策，不让产品带着潜在的故障出厂。

HP 公司也非常强调系统能力的测试。象计算机外部设备这类产品虽然也单独出售，但常常成为大型 HP 系统的组成部分。因此，这类产品不仅在单独使用时性能要可靠，而且在同其他仪器互连时也要可靠。通过对这类产品在现有系统中的互连兼容性试验，就可以在排除所有可能发生的故障后再交给用户。

在市场销售服务中，HP 公司认真听取用户对产品质量的反映。销售服务办事处每个月向产品分部提出一次质量分析报告，供改进产品质量使用。

HP 公司的仪器一般都免费保修一年。

### (3) 工资管理

HP 公司实行“能力加资历”的工资制，但对某些人员也采用“固定工资加提成工资”的工资制度。

各级经理每三个月找雇员谈话一次，布置考核工作。每个工人、技术人员写出总结报告，在同一工作范围内传阅，进行评议。

公司认为，胜任工作的能力是随年限增长的，但成绩优异者，可越级晋升。这充分体现能力与资历相结合的政策。

销售人员的工资则分成二部分：一部分是固定工资，占 50%；另一部分是根据销售额支付的提成工资，也占 50%。有些销售人员因推销产品有力，所得工资相当于董事长的工资（HP 公司董事长的年薪为 272,743 美元）。

工资调整由主管领导集体讨论确定，报更高一级审批。平均工人六个月、工程师九个月、经理一年晋升一次工资。工资晋升是不需要群众讨论的，人与人之间的工资也是秘而不宣的。

该公司在 40 年前创办后不久，就开始执行一项现金分红计划，作为工资

的补充。参加工作6个月以上的正式职工都有资格参加每年两次（5月和11月）的现金分红计划。1979年，有42,000多名雇员接受了总数约为5,900万美元的现金分红。每个雇员拿到的现金约占其基本工资的9%。

HP公司还有一个股票认购计划。在公司工作一年以上的雇员，都可用基本收入的10%来购买公司股票。雇员大约支付股票总价的四分之三，其余部分则由公司补贴。1979年财政年度结束（1979年10月31日）时，大约有20,000名雇员参加了这一计划。

HP公司认为，奖励的刺激效果是短暂的，而科学的工资政策的效果则是持久的。

#### （4）财务管理

HP公司的每个产品分部都设有财务会计部门，负责财务管理事项。

财务会计通常分为普通会计和成本会计两类。普通会计的主要职责是制定产品分部的财务报表，其中包括产品分部月报表、按生产线划分的月度报表，季度报表以及在每年年底向外界发布的年度报表。这些报表对很多人来说都是非常重要的。例如，产品分部经理把这些报表看作是向公司汇报其业务进展的报告；而产品分部的每个职能部门经理则把财务报表看作是他经营情况的进展报告。会计部门为了使这些经理们很好地分析他们的经营情况，还制备了高度概括的财务报表，仅仅列出与预定目标不相符合的项目。

成本会计的任务就是确定现有产品的实际成本，以及预测这些产品的未来制造成本。由于所用的部件一般有二万多种，再加上通货膨胀等因素，预测产品的未来成本常常是很困难的。但是，如果不做好这项工作，市场销售部门就无法确定每个产品的合理价格。这样，很可能由于价格定得不正确，会生产出无利可图的产品或停产本来有利可图的产品。为了避免出现上述两种错误，公司对成本核算掌握得非常严。

在每年年底，成本会计还要确定在一年内发送给用户的各种产品的精确成本。这项工作是在生产部门每一个工作人员的协助下进行的。他们实地盘点库存，并确定其价格。由于元部件的进货情况和使用情况都有帐可查，因而也不难精确地确定产品成本。

财务会计部门还负责估算新产品的成本。当新产品从实验室一出现，他们就力图估算出它的成本。首先计算样机中所用元部件的成本，然后估算每个产品的劳动量，力求合情合理。新产品的售价是由产品分部的市场销售部门提出建议并进行审批。最初的定价是非常慎重的，因为这涉及到很多因素，如市场分析、技术贡献、竞争、利润和整个产品战略，等等。

为了使公司利益与个人利益联系在一起，HP 公司从财务管理角度出发，对产品制造成本、销售成本、管理费用、新产品研制成本和经营利润，在每年总销售额中所占的比例都有一个大致的分配。

各个项目所占的比例每年虽然不完全相同，但相差极微，上下不到 2%。如以 1978 年和 1979 年为例，制造产品成本由 46% 提高到 47%，而企业管理和经营成本由 8% 下降到 7%。其他项目基本没有变化。

## 2. 注意培养和选拔人才

HP 公司注意在各级组织中，配备比较能干的、富有革新精神的人员。而且，这些人员都应有机会，根据连续不断的培训和教育，来提高其技术水平和能力。这一点在一个发展迅速的技术部门中，尤为重要。

### (1) 招聘人员

HP 公司在招聘人员时，比较强调知识面的广度。他们所物色的人，一般是那些在工科大学上过几年学而后又转到斯坦福或哈佛之类商业大学攻读，并获得企业管理硕士的人。HP 公司认为，在象他们那种技术性很强的企业里，招聘这样的人才一方面是为了满足当前工作的需要，同时也是为了今后从公司内部“土生土长”的雇员中间提拔优秀管理人员的需要。

正是基于这样的认识，HP 公司历来都有一个大学毕业生和有经验的专业人员招聘计划，以保证受过良好训练的专业人员不断流入 HP 公司。

1979 年，该公司大约有 700 名工程师和经理参与与招聘活动。他们组成很多小组，分别到美国 200 所大学的毕业生中物色人才，并圆满地完成了 1979 年的招聘计划。他们一共招聘了 1453 名大学毕业生和 1400 名有经验的专业人员，其专业遍布工程、科学、数学、计算机科学和商业各个领域。

近年来，在 HP 公司招聘的人员中，大学毕业生和有经验的专业人员之间的比例发生了很大的变化。1974 年招聘了 171 名大学毕业生和 334 名有经验的专业人员，两者的比例为 1 : 1.95；1978 年招聘了 718 名大学毕业生和 905 名有经验的专业人员，两者的比例为 1 : 1.26。而到 1979 年，两者的比例则成为 1 : 0.95。公司总裁认为，发生这种变化的原因有三个：一是由于 HP 公司在化学和环境科学等领域方面的需要；二是由于软件的作用日趋重要，大学毕业生所受的软件训练要较有经验的专业人员为之；三是为了从年轻人中大量补充新生力量。

目前，在 HP 公司科研试制第一线工作的，大多是年轻人。他们都是学有所长（一般都有博士和硕士学位）、年轻力壮、思想敏捷、毫无保宗教思想，而在生产线部分，年长的人要多一点，因为这里经验和技巧熟练程度比其他因

素更为重要。

HP 公司在招聘职工时，也非常注意少数民族和妇女的问题，十分强调同等雇用机会。近年来，少数民族和妇女在各类人员中的比例日益提高。

另外，尽管各产品分部都设有人事部门，但人员的录用权全部归属各产品分部的经理，人事部门只是做些协助工作。HP 公司认为，只有懂行的技术管理人员最善于识别技术天才。据该公司某一管理 40 名技术人员的负责人说，他一年平均有 20% 的时间用于物色人才。

## （2）培训人员

HP 公司对工程技术人员的培训并不是一开始就重视的，直到 1954 年，HP 公司发展 to 一定规模时，才开始认识到这一问题的重要性。他们认为，对人才的投资比对物的投资更为重要，因而十分重视培养雇员。他们公开宣布，不断提高工作技能知识是每个雇员的权利，各级领导必须关心这一工作。雇员有权提高业务水平，现已成为该公司的一个行动口号。

HP 公司开办有各种各样的训练班来培训雇员。现在每年大约有一万多名雇员，即占公司总人数四分之一的雇员参加这些训练班。

HP 公司规定，新雇员必须参加一项名叫“在 HP 工作”的学习计划。这是一个 16 小时的培训计划，它帮助世界各地的新雇员更好地了解 HP 公司的经营方针和工作环境，理解如何用 HP 方式做“生意”。按照这一计划讲授的课程内容业已翻译成五种不同的文字。

当雇员晋升为各级领导后，HP 公司就要对他们进行培训，向他们灌输各种领导知识，提高他们的领导能力，培训内容包括工资、会计、法律、招聘、与雇员交谈、鼓舞积极性、考核以及做少数民族和黑人的工作等等。

为了不断提高高级管理人员的领导才能，HP 公司从 1959 年起开始执行一个“管理发展计划”。这个计划原来需要 24 小时，但现在已根据情况适当延长。它包括一个三天的“核心”会议，8 个半天或全天下车间活动。内容包括雇员成就评定活动、人员选择和会晤、工资管理和其他有关业务。到现在为止，几乎所有的高级管理人员都已完成或正在参加这一计划。

对于一些想进修学士或高级学位的雇员，HP 公司也尽量给予方便。它除了保证每周有 20 小时的学习时间外，每年大约还要补贴 100 万美元的学习费用。此外，HP 公司还利用和斯坦福大学毗邻的有利条件，同该校签订有一个闭路电视协定。通过这个闭路电视，HP 公司的雇员能在公司内观看生动的电视教学。为了传递学校布置的家庭作业和试题，HP 公司还备有一个快递系统。学生做好的作业，由 HP 公司的货车来来回回开往 HP 公司的各个部门收取，

然后再把它们送往斯坦福大学。学生上课，都要到斯坦福大学注册备案，大约要花五年的时间才能取得斯坦福大学的硕士学位。

HP 公司的人员培训工作，95% 都是在公司内部进行的。它在帕洛阿尔托总部内设有一个教育机构，共有 50 名工作人员。他们利用专用电视演播室来生产由 HP 公司专家制备的录象磁带。此外，该教育机构还同 20 个大学（如麻省理工学院、乔治亚理工学院，等等）挂钩，利用它们制备的教学磁带来培训雇员。

### （3）选拔人员

HP 公司认为，物色选拔管理人员是真正能促进一个公司发展的重要因素。该公司的管理人员几乎全都是公司内部“土生土长”逐级晋升的。之所以要这样做，是基于以下两方面的原因：

一是，HP 公司已经拥有大批优秀人才，因此没有必要再从公司外面招聘；

二是，HP 公司有一套独特的经营方针和工作方法。一个从公司外面招聘来的人，如果不经过逐级提拔过程，则很难接受并适应这种经营方针和工作方法，而公司自己培养的管理人员却不存在这个问题。

为了选拔好管理人员，HP 公司认为有两件事情是特别重要的。第一，选拔管理人员的重要起点是在开始招聘人员的时候，也就是把有才华的人吸收到公司来的时候。如果没有优秀人才可供选择，那就得不到好的管理人员。第二，不能坐在办公室里只凭听取汇报来了解和评价，而必须亲临现场，经常接触有关人员，察看某一个人的表现和人们对他的态度。看看他在担负某一部门的领导职务时，是否能比较全面地观察周围的各种问题。你要他回答问题，他应该答得出来。当你去了解他的表现时，应该明显地感觉到别人很尊敬他。他应当具有饱满的热情，并能调动别人的积极性。现在，HP 公司的各级管理人员差不多都采用这种“到处走走”的管理方法。如各产品分部的经理，一星期总有几次在喝咖啡的休息时间内，到雇员中间去进行非正式的任意交谈。经理就在这种无拘无束的气氛中同雇员商量问题，解决问题，听取意见，从而为选拔人员打好基础。HP 公司的执行委员会成员，每月至少要参加基层单位的午餐会一次，并利用这一机会同一些普通雇员交谈，了解各种情况。在 1979 年，他们的足迹几乎遍及美国国内的各个产品分部，一些区域销售服务办事处和国际销售机构。

HP 公司认为，选拔好的管理人员，必须坚持以下两个重要标准：

①能放手用人。管理是一门指挥别人办事的艺术，因此，一个优秀的管理人员必须超脱一点，不要包揽一切。否则，他就做不好他应该做好的工作。

HP 公司非常反对那种清早一踏进办公室，就整天忙于打电话，指挥人们干这干那的管理人员。一个管理人员必须认识到这一点：事情不能全由自己去干，他必须信赖别人。一个优秀工程师当了管理人员后所存在的毛病是：常常不相信别人做事也能和他做得一样好。因此，不管什么事情，他总不乐意让别人去干，以为他可以干得比别人更好。

所以，HP 公司认为，在物色管理人员时，必须物色那些愿意放手、愿意让别人接替他的工作并愿意指导别人工作的人。一句话，一个管理人员必须具有领导能力，必须有很强的责任心，必须能使本部门的成员树立起搞好工作的信心。

②应具有正确的判断能力。判断能力是管理人员必备的最重要素质，因为他们的一部分职责就是作决定。HP 公司认为，每当领导干部与别人一起工作时，就要很好地了解他们作出决定的能力，更重要的是了解他们作出正确决定的能力。不要让那些作出的决定总是被证明是错误的人来担任领导工作。这可以根据现任工作中的表现来衡量一个人作出正确决定的能力。譬如，对从事新产品设计的人来说，就要观察他在已有的各种设计方案中选择最佳方案的能力。

HP 公司认为，选拔管理人员的工作是很简单的。一句话，只要把工作卓有成效的人提拔上来就可以了。如果一个人在下级领导岗位上干得很出色，那么晋升一级后，可能也会干出成绩来。工作表现好一开始就是一个重要的标准，而且对不同的人员有不同的标准。如果是销售人员，就要看他接待顾客的态度及签订定货合同的数量；如果是生产人员，就要看他产品的质量；如果是从事研究设计工作的，就要看他是否搞出了成功的新产品。

### 3. 重视研究开发工作

HP 公司为了在世界范围的产品竞争中确保其技术优势和领先地位，每年都要在研究和开发方面进行大量的投资。在 1970 ~ 1979 这 10 年间，该公司的研究开发费用及其在总销售额中所占的比重如下表所示。

HP 公司研究开发费（1970 ~ 1979 年）

单位：亿美元

年 份	1979	1978	1977	1976	1975	1974	1973	1972	1971	1970
总销售额	23.61	17.28	13.6	11.12	9.81	8.84	6.62	4.79	3.75	3.64
研究开发费	2.04	1.54	1.25	1.08	0.9	0.71	0.58	0.44	0.39	0.37
所占比例	8.82%	8.91%	9.19%	9.17%	9.17%	8.03%	8.76%	9.18%	10.4%	10.1%

从上表可见，研究和开发费用以 1971 年为最多，约占总销售额的 10.4%，而以 1974 年为最少，但也占 8.3%。十年平均数为 9.23%。1979 年，该公司在研究和开发方面的投资为 2.04 亿美元。以 52000 名职工计算，平均每人的科研经费将近 4000 美元。有人曾对美国 683 家大公司每个雇员所占的科研费用做了统计，HP 公司占据第 9 位。

HP 公司的研究和开发工作划分为两极：公司总部的研究所和 38 个分部的实验室。1979 年，该公司共有 4500 多人从事研究和开发工作，约占公司总人数的 9% 左右，其中 85% 左右的人员分布在各个产品分部的实验室。HP 公司的研究和开发费用，约有 85% 用于各个产品分部的新产品研制计划，其余的 15% 则用于公司总部研究所的科研项目。

### （1）公司总部研究所

公司总部研究所的规模较大，素有第二诺贝尔研究所之称。1979 年，共有研究人员 700 名。该研究所设有三个研究中心：

物理研究中心。下有物理电子实验室、物理研究实验室和应用物理实验室。共有研究人员 160 名。

电子研究中心。下有计算机研究实验室和电子仪器实验室，共有研究人员 170 名。

技术研究中心。下有固体实验室和集成电路实验室，共有研究人员 189 名。

此外，该研究所还有一个规模较大的图书馆。

研究所的主要任务是研究开发先进技术、材料和元器件以及进行理论分析。同时，它还帮助公司评价有发展前途的业务领域，以及研究和规划刚刚露头的技术。但其研究和开发项目着眼于实际应用，以便其研究成果能很快地由相应的产品分部采用。

公司总部研究所和产品分部实验室之间紧密合作，并经常进行交流。当各产品分部在研制新产品碰到困难时，总部研究所就派人前去，帮助解决困难。

### （2）产品分部实验室

各产品分部实验室的研究和开发目标是非常明确的，即源源不断地设计出新产品，为公司获取利润。实际上，这些新产品意味着用新的方法和改进方法来解决用户提出的各种问题。

在每个产品分部中，科研人员大约占总人数的 8~10%。其中 80% 是电子工程师，20% 是机械工程师。在电子工程师中，60~70% 有硕士学位，5% 有博士学位。

公司分配给各产品分部的费用并不完全一样。哪个产品分部的科研项目多，新的想法多，成功率高，那么，科研费用就要多一些。相反，如果对顾客了解不多，新的想法不多，目标不多，则科研费用就要少一些。总之，科研费用的使用原则是：不要铺得太宽，要有重点。对重要的新产品，要集中人力、物力去试制。试制新产品的项目一般都是由事业部、产品分部自己决定，不需要经过公司总部的批准。有时，公司总部也会适当进行平衡和调整，但这种情况并不经常发生。

产品分部如何来确定他们的科研项目，也就是说，他们的设计思想从何而来？一般来说有三个来源：一是产品分部经理、各部门领导和工程技术人员之间的相互思想交流，这是设计思想的主要来源；二是市场销售人员反映的用户意见和需求；三是别的产品分部提出的要求。实际上这些产品分部也是用户，他们的意见也为设计思想的产生提供了无穷无尽的来源。多年来，HP 公司得出这样一个结论：一种良好的产品设计思想往往是市场推销人员、销售人员、用户、产品分部管理人员和产品设计人员智慧的结晶。

一般来说，一种新产品的诞生，往往要经过以下几个阶段：

当形成一种设计思想时，设计人员可以先进行非正式调研。经过一段时间后，这种设计思想看来是有希望的，则设计人员就可要求实验室领导批准他开始进入第一阶段——正式调研阶段。在这一阶段中，领导为了充分发挥设计人员的主观能动性，放手让他们寻求各种各样的设计方案，并不要求设计人员制订出工作进度表。他们认为，如果这样做的话，往往会束缚设计人员的创造性。

调研的目的主要是建立产品概念，并验证这种概念是否能付诸实验，这一阶段所花的时间通常为 3~9 个月，大约占总设计时间的 10% 左右。

在调研时，设计人员一般按照下列提纲进行：

干什么用？ 测量？ 分析？ 显示？ 控制？

计算？ 等等

在什么地方用？ 工厂？ 实验室？ 学校？ 家庭？ 现场？

使用次数？ 连续？ 每二星期一次？ 一年一次？

为什么用？ 求快？ 求易于使用？ 解决问题？ 校准？

如何用？ 作为系统的部件？ 便携式？ 固定？

期望寿命多长？ 1 年？ 5 年？ 20 年？ 等等

尺寸极限？ 10×10×10 厘米？ 1 米×1 米×1 米？

重量极限？ 0.2 公斤？ 1 公斤？ 10 公斤？  
 可靠性程度？ 1% /年？ 30% /年？  
 安全电平？ 漏电 10 微安？ 2000 伏绝缘？  
 环境要求？ 温度？ 湿度？ 压力？ 灰尘？ 盐雾？  
 振动？ 冲击？ 电磁干扰？ 电磁敏感性？  
 电气性能？ 频率——输入？ 输出？ 范围？ 偏差？ 时间？ 脉冲——输入？ 输出？ 范围？ 间隔？ 功率输入——电压输入？ 频率？ 交流？ 直流？  
 机械性能？ 塑料外壳？ 金属外壳？ 加压？ 形状？  
 散热方式？ 风冷？ 通风？ 液冷？ 密封？  
 声学噪声电平？ 75dBA？ 55dBA？  
 谁使用？ 工程师？ 技术员？ 护士？ 大学生？ 工人？  
 用户愿付费用？ 100 美元？ 1000 美元？ 5000 美元？ 等等。

调研阶段结束后，产品分部就召开正式审查会议对这种新产品的可行性问题进行彻底讨论。参加这一会议的有实验室主任、产品分部经理、工程设计经理以及市场销售和制造部门的经理。在听取调研人员和市场销售人员的陈述，再由与会者指出其中的问题后，通常就可明确，这一新产品计划是不是能发展到第二阶段即研制阶段。在作决定时，很少出现要正式投票表决或由产品分部经理拍板的情况。

当过渡到研制阶段后，就开始组织设计小组。领导该小组的将是实验室主任和产品分部认为是技术过硬的人员。但是，这个设计小组长多半是首先提出该设计思想的技术人员，他从研制一直到生产始终负责这个设计项目。有时，他还参与用户的培训工作。

设计小组的人员有多有少，视设计的产品项目的复杂程度而定。在生产电子计数器等产品的 Santa Clara 产品分部，一个设计小组长通常领导一个机械工程师、专业相互补充的三个或四个电气工程师和一个集成电路设计人员。在某些产品分部，一个较大项目的设计人员的比例大致是：工程管理人员 1 人，电路设计人员 5 人，结构设计人员 1 人，组装设计人员 1 人，软件设计人员 3 人。而在设计电子数据产品时，设计人员往往多达 15 ~ 25 人。

以上这些人员仅仅是正式的小组成员。随着设计项目的进展，一般还要增加维修工程师，质量保证工程师和制造工程师。设计小组还要负责试生产。为了使试制的产品更好地过渡到生产，在开始制造样机时，生产部门就将一些人

派到实验室协助工作，这是因为生产部门的人员要了解制造工艺，了解所需使用的设备以及工装模具等。

样机完成以后，要绘制最终图纸，编制工艺说明及工装、设备清单，然后投入生产。在生产前还要先做出几个生产模型。这一阶段的工作主要由生产部门负责，但实验室也派人参加。生产人员和工程设计人员的相互合作，相互作用，就可使新产品成功地由设计转入生产。

在研制新产品的整个过程中，HP 公司根据多年的实践而得出这样的一条重要经验，即保证在开始生产之前，所有的实际工作都已经完成。

设计工作的成绩大小，首先由各产品的财务部门进行审核。会计用各种数据示出各项设计所支付的费用究竟是高于设计投资目标，还是低于设计投资目标。为了少用钱多办事，设计人员非常注意提高研究开发投资费用所能发挥的效率，尽量加快设计时间，使产品早日投入市场。同时，设计人员也非常强调早期可靠性研究，以便改进并加速试验电路和调试过程。通过一个设计小组的活动，非常形象地说明了 HP 公司是如何努力来具体实现“目标管理”这种管理方式的。

#### 4. 狠抓关键器件生产

为了在激烈的竞争中立于不败之地，仅仅在市场上采购通用器件是不能保证技术优势的。有鉴于此，HP 公司从 1961 年起，开始自行设计和生产用于测量仪器的固体器件。具体地说，就是设计和生产常常在市场上采购不到、或不能及时到手的技术先进的关键器件。将近二十年的实践证明，HP 公司采取这样的发展措施是非常正确得力的。它具有自制关键器件的能力后，不仅提高了产品的精度和可靠性，缩小了产品的体积，更重要的是降低了产品的成本，加快了产品的投产时间，在竞争中取得了重大的优势。

HP 公司的器件研制工作目前有几个主要活动领域。第一个领域是微波半导体器件。这个领域早在 1961 年就已开辟。在最初研制的高质量产品中，最有名的是 1964 年研制的热载流子肖特基二极管。HP 公司把这种器件应用于 18 千兆赫取样示波器中，由于性能非常优良，很快击败了日本岩崎电气公司而取得这方面的世界领先地位。目前，HP 公司的微波半导体器件产品有微波晶体管、砷化镓场效应管和微波集成电路。近年来，微波半导体领域的发展重点放在砷化镓工艺方面。现在，HP 公司利用这种工艺已制造出处于世界领先地位的各种砷化镓低噪声器件（4 千兆赫 0.4 分贝，12 千兆赫 0.8 分贝）和宽带放大器件（频率范围为 2 ~ 19 千兆赫）。HP 公司的各种微波仪器所以能在世界市场上名列前茅，在很大程度上要归功于这些高性能微波器件。

第二个领域是光电器件。这个领域是在 1968 年开辟的。世界上第一个发光二极管商品就是由 HP 公司首先投入市场的。1971 年，HP 公司把发光二极管应用于数字电压表，从而生产出世界第一台采用固体显示器的真正全固体化数字电压表。目前，HP 公司生产的光电器件门类品种比较齐全，年产量可达六、七千万件。

近二、三年，光电器件领域又向纤维光学方面扩展。最早，纤维光学器件是由公司研究所研制的，后来才移交给器件事业部生产。HP 公司认为，纤维光学极有发展前途，可望对电子学的很多领域（包括通信、仪器、外部设备和接口）产生革命性的影响。1978 年 10 月，HP 公司开始销售一种光纤通用接口母线连接装置，可使接在 HP—IB 上的仪器之间的距离从 20 米扩展到 100 米。这种装置也是目前在仪器方面使用光纤技术的第一个产品。

上述的微波半导体器件和光电器件，分别由器件事业部的微波半导体分部和光电分部生产。这些器件一开始都是由公司内部自用的，销售给各个产品分部。但是，目前情况有了很大的变化。器件事业部的产品有 85% 以上外销，而内部自用的却只有 15%。HP 公司器件的用户有 IBM 公司、休斯飞机公司等大公司。不过，这一销售额并没有单独列出，至今仍然归并在仪器事业部的销售额中。

此外，该公司又大力抓好集成电路的研制与生产，重点放在硅—兰宝石（SOS）工艺方面。这些器件目前已用于 60 多种产品上，不仅缩小了产品的体积，而且大大地提高了产品的性能价格比。

HP 公司器件事业部近年来获得很大发展，净利润率通常达到 8% ~ 10%，成功的关键是技术领先、精心选择市场。

### 5. 重视市场销售服务工作

在美国，一种产品究竟要不要生产，生产量应该有多大，这完全取决于对市场的预测，也就是完全取决于对用户需求了解的深度。一家公司要有效地组织生产活动，不仅要准确地了解到用户的当前需要，而且还要预测到用户将来需求的变化。因此，市场调研工作在该公司的经营活动中起着非常重要的作用。

HP 公司非常重视市场调研工作。每个产品分部都有专门负责这项工作的市场销售部门。这一部门同研究开发部门和制造部门共同对产品分部的成败负主要经营责任，而财务部门、质量保证部门和人事部门仅仅帮助他们更加有效地承担他们的责任。

市场销售部门在产品分部内起着指导研究发展与制造的作用。在打算研制

新产品时，市场销售部门就要把市场上需要什么产品、市场容量有多大、价格应为多少等情报，告诉研究发展部门，使他们能够研制出用户真正需要的新产品。在制订长期生产计划和下一年度的详细生产计划时，如果没有市场销售部门和研究发展部门提供的市场预测情报和其他材料，那么，产品分部的经理也无法拟定新的计划，也就无法了解并确定在下一年度和今后五年中要生产、销售什么样的产品。

市场销售部门几乎是不直接参与产品推销工作的，所有产品推销工作全由公司总部的市场销售部承担。HP 公司认为，如果让每一个事业部、每一个产品分部都直接同用户谈销售，效率显然是不高的。

HP 公司的销售工作采取“敲用户门”的方式，即主动地、积极地推销产品。据估计，HP 公司的每项产品，往往有十个竞争对手，因此销售的竞争是很激烈的。为了销售出产品，HP 公司是肯花大钱的。据 HP 公司的一个现场销售服务办事处介绍，每销售一美元的产品，计算机要花费 0.12 美元，仪器要花费 0.07 美元的销售宣传费。对于每个销售人员来说，每人每年要花费 10 万美元推销产品，因此每个销售人员每年必须销售 180 万美元的产品。销售人员都要经过严格的训练。有工作经验的大学毕业生（工程师）当销售员，一般要经过九个月到一年的训练；对于没有工作经验的大学毕业生，则需训练两年。

HP 公司认为，当产品交到用户手中时，HP 公司对用户所尽的责任并没有结束，而要继续向用户提供及时而有效的服务。服务内容，以计算机为例，包括软件、设备系统、现场安装、现场维修、部件修复和人员培训等。在计算机方面，HP 公司在全世界设有 148 个服务站、20 个现场修理中心、9 个代理机构、28 个软件训练中心、3 个硬件中心。为了适应计算机业务日益增长的需要，它在 1979 年又单独成立了一个计算机服务分部。

为了更好地为用户服务，HP 公司还制订了一个内容广泛、具体的服务规定。包括对产品质量的保证、修理和退换。销售前向客户提供产品样本目录、产品性能、技术数据等资料。举办产品应用、维修实习班，培训用户和维修人员。随时更换元部件。备件供应中心，一年 365 天，每天 24 小时不间断工作。收到更换元器件订单后，90% 以上都可以当天交清，对于停产的产品元件，公司还继续供应五年，等等。

为了方便用户，HP 公司还严格地规定产品复修时间。以计算机为例，三天内必须复修，用户在 100 公里以内，维修人员必须在 24 小时内赶到现场。他们还开展一项为用户常年维修业务，用户只需支付一笔年度维修费用，不必

另雇用维修人员，由公司派专人日夜负责修理。

## UCC 公司的组织管理

美国联合碳化物公司（Union Carbide Corporation—UCC）曾译为“永备公司”，简称 UCC，是世界上最大的化学公司之一。现有职工 11.6 万人，1980 年该公司销售总额为 99.94 亿美元，比上年增长 9%，1981 年约为 102 亿美元。

UCC 正式成立于 1917 年，再早可追溯到 1886 年，由一家碳制品公司起家，主要生产碳刷、石墨电极与干电池等近 12000 种。各种化学产品，象有机化学品，醇、醛、酮、醚、烯、炔、酯、酚、胺、酸，等等，几乎囊括了所有的主要有机化学产品；此外还大量生产聚乙烯塑料、农药、各种金属与合金、各种化工设备、民用消费品等等，是一个综合性的大化学公司。由于它在工艺技术、产品质量方面处于领先地位，为以后发展新产品打上下了基础。尽管它是一家年近百年的老公司，至今仍保持和发展着碳制品方面的特色。

在美国经济动荡不安，钢铁、汽车、建筑三大业的生产处于不景气的情况下，很多化学公司的利润亦均有下降乃至亏本的趋势，而 UCC 公司 1980 年的纯利润仍达 8.9 亿美元，居资本主义世界 200 家大化学公司的首位。其主要原因是：近五年来坚决采取了“调整”方针，一方面对其产生经营管理进行调整；一方面重视科研和技术开发。而这些“调整”和“开发”至今仍在继续。

### □调整生产经营管理体制

UCC 经过近几年的调整与充实，至 1980 年底，在近 50 个国家和地区设有七大联营公司及下属 72 家分公司和 500 家生产工厂，有职工 11.6 万余人，其中有水平的科技人员占 10% 以上。总部仍设在纽约，是一个典型的跨国公司，其上面是梅隆财团。该公司的管理体制是生产与经营相结合。

1. 生产管理部门按发展精细化工产品与加强石化产品深度加工进行改组和调整。

生产管理部门按生产品种专业分工，经调整后，由原来 14 个（各自均有科研机构）扩充为 18 个。主要是撤消了原来的“化学品和塑料产品部”和“工业化学原料部”，把它们扩充为：涂料材料部、环氧乙烷衍生物部、乙二醇部、有机硅烷和聚氨酯中间体部、有机溶剂和中间体部、工程和烃类部；把原有的塑料制品部归并到精细化工产品部；仍保留并充实农化产品部、碳制品部、电子材料部、林德部（气体产品为主）、薄膜包装制品部、家用和自动化产品部、医疗产品部、核子部、聚烯烃部、电池制品部、金属产品（铁合金

等)部等共 18 个部。

### (1) 加强和发展精细化工部门

专业分工更细更强、产品结构发生了重大的变化,石油化工产品的深度加工和精细化工产品的比重已大大增加。18 个部门中,有 15 个(占 83.3%)是从事这方面的生产管理和科研发展的。例如,核子部加工制成放射性同位素标记化合物—金、碘、锡/铟“母牛”(发生器)等,直接成为应用于核子医学临床诊治癌症的药物。显然,这对于开辟和占领新的市场领域,从而获取更大利润是十分有效的。发展精细化工产品使近几年的毛利增加了一倍(从 1979 年的 5 亿增长到 1980 年的 10 亿)。

### (2) 购入一、二次加工品进行深度加工

自从石油能源危机发生后,UCC 除了大量购入石油液化气、石脑油等一次加工后的石油产品外,同时还购入乙烯、丙烯等二次加工品,以补其自身生产之不足,并从中又获取更多利润。比如,美国埃克森公司取得 UCC 公司的低压法生产低密度聚乙烯工艺技术专利,UCC 则要求埃克森供应部分乙烯为条件,才能降低其专利使用费用。而 UCC 又利用掌握的技术优势,把乙烯加工成聚乙烯,再进一步加工成管材、电器绝缘材料、包装材料等等。在美国甚至连“热狗”、香肠等包装盒、纸都是 UCC 这样大公司的制品。再如,由丙烯制成丙烯酸类单体(约 10 万吨/年),再进一步与醋酸乙烯等共聚,加工成供纺织、油漆等使用的各种乳胶、乳液、树脂、粘合剂等;用丙烯醛与乙烯基乙醚合成为戊二醛,供作皮革业鞣剂、石油开采用助剂等,诸如此类不胜枚举。显而易见,大搞石化产品深度加工,对于资源的综合利用,降低产品成本,开拓新的市场与保证销路,加强竞争能力与垄断地位,最后获取更大利润,是十分有效的。

### (3) 大胆“放弃”和“收缩”一些产品

自 1977 年以来,该公司把原由矿石生产锰、硅及其有关产品等工厂卖掉,收回近 10 亿美元资产;同时也把 1978 年在我国台湾省合资兴建的 12.5 万吨/年乙二醇装置——东方联合石化公司卖掉(该公司由于原料供应等问题连年发生亏损,UCC 于 1981 年把股份卖给了台塑集团,退出了合资)。又如前些年公司把原生产的部分医疗仪器也因专业不对口、无竞争力,而毅然地卖了出去。原来在美国本土利用其自身生产的丁、辛醇,生产大量自需的苯二甲酸二丁酯和二辛酯等增塑剂,因工资支出大、成本高,本身又不产苯酐,而增塑剂在美国生产厂家多、售价低,因而也在几年前关闭了生产装置,改由向海外加工或购入所需的增塑剂。他们在这些调整中,以利润为前提,改革产品结构,

加强专业化，扬长避短，对有些产品干脆采用“甩包袱”似的“放弃”、“收缩”策略。因此，反映在股东数目上也由 19 万余份缩减到 1980 年底 16.2 万份，但其股值却不断上升。

## 2. 生产、经营双管齐下，互相渗透

公司总部的两个总经理，一个是由董事长兼任，主管计划、财务、投资方向的审议，掌握重大经营决策；一个是由董事兼任，主管各生产部门和联营公司、分公司的业务活动，都对董事会负责。而几位副总经理所管辖的各专业生产部和联营公司，却多是兼管生产活动又管经营贸易活动，这种双管齐下，又似“双驾马车”式管理形式，既可避免董事会高高在上，不了解具体业务的弊病，又使主要管理负责人（副总经理们）熟悉生产科研和经营贸易等各项业务，也使生产与经营两大部门紧密联系，互相渗透，不致产生盲目性、隔阂和脱节。但各具体业务的部门和雇员却是专业性十分强的，分工也很细致。

这种管理体制的好处是：既照顾了化工产品的多样性、复杂性，又有利于雇员的专业化以利发挥其特长；从经营广泛性考虑，在世界各地广设联营机构和各分公司，便于纵横联系。各方面都对总部负责，有重大事情均可直接向总部报告。但各生产部门和各分公司在其职权范围内，又具有很大的独立自主权。

## 3. 部分工程技术人员从事经营贸易工作

近几年，UCC 远东公司所属的亚洲分公司，既管所属生产工厂又管亚洲地区的贸易。为适应中美贸易的发展，该分公司成立了“中国贸易部”，地点在香港，有十来名雇员作为贸易代表。而这些雇员均是受过高等教育，又掌握一、二国外语，且懂我国各地“方言”的工程技术人员。在其它国家和地区的贸易部，也尽可能起用当地、当国的雇员，都是大学毕业生，既懂技术和有贸易经验，又无语言障碍并熟悉风土人情，且工资开销低于本土雇员，很便于开展各种贸易业务与技术交流。这在美国其它一些化学公司等也有类似做法。

### □重视科研和坚持技术特长

在科研发展方向上，一面坚持石油化工产品的深度加工，发展多品种与精细化工产品，以节能、高质、低耗、保护环境与安全生产为目标；又在老产品特色基础上开发新的精尖产品。

### 1. 坚持石油化工技术的不断开发

UCC 是最早开发石油化工技术的公司之一，几十年来一直坚持这个方向，在世界石油化工技术领域，处于领先的地位。这也是该公司经营成功、获利大的一个重要原因。尤其是近年开发的低压法生产低密度聚乙烯新工艺，更为引

人注目。

UCC 早在 1920 年，就开始了对乙烯综合利用方面的研究，用天然气轻质烃裂解制得乙烯，再制成环氧乙烷和乙二醇；同时，对由乙烯经异丙醇路线制丙酮进行了研究。利用这些研究成果，该公司于 1923 年在西弗吉尼亚州的南查尔斯顿建立了第一个石油化工中心。在该中心建成的 15 年中，UCC 由烯烃制成的脂肪族化合物品种增长情况是：1926 年乙烯类和丙烯类产品为 7 种，1929 年增至 19 种，1934 年增至 50 种，1939 年为 68 种（其中乙烯产品 41 种，丙烯类产品 21 种），五十年代达到 300 多种，如今已达到 800 种左右，其中很多属于精细化工产品。

UCC 对石油化工的综合利用起步早，重视科研对生产发展的先导作用。由低碳烯烃（乙烯、丙烯）开始，逐步走向高碳烯烃（丁二烯等）及芳烃的综合利用与深度加工。工艺流程也由简单走向复杂，品种由少到多，生产设备由单机、间断走向大型化、管道化、自动化，经济效益也就越来越高。所以 UCC 在石油化工综合利用方面，作出了很多开创性贡献。

UCC 从六十年代起开始研究、在七十年代末投产的低压法生产线型低密度聚乙烯新工艺，该公司称之为 Unipol 工艺，采用低压气相法，具有很大的优越性，与陶氏、杜邦等公司工艺技术相类似，同样处于世界领先地位。UCC 的方法是利用带载体的、经氟化与钛酸盐处理后的氟化铬作触媒（系关键性专利），使动力消耗比一般管式高压反应器减少 75%。UCC 研究成功的特种触媒，具有催化活性高、选择性强、操作条件相对缓和等优点，使低密度聚乙烯的生产由 2000 ~ 3500 个大气压降到 7 ~ 21 个大气压，节能 3/4，占地面积减少 9/10，投资节省一半，开创了低温低压低密度聚乙烯的新工艺。新近又发展成可在同一设备装置中生产高密度、低密度、中密度聚乙烯。用加入另外的烯烃单体（丁烯）与其共聚，以改变聚乙烯的密度及性能，使产品的抗张强度、冲击强度、伸长特性等方面都优于传统的高压法生产的低密度聚乙烯。使装置的灵活性与利用率也大大提高。该公司已向美国其它公司及世界各国出售或转让此项新技术，现领有 UCC 专利许可证的已有 8 家公司。UCC 声称：到 1983 年将有 17 家公司使用 Unipol 工艺，计划到 1985 年，此法生产的聚乙烯将达到 450 万吨/年，其生产能力将占世界总生产能力的 20%。最近 UCC 已设计出年产 12 万吨聚乙烯的 UnipolW 型标准工厂装置，该装置可在长 89 米、宽 22.5 米的拖船上组装后由海船运到世界各地出售，显然，这具有很强的竞争能力。此法对我国发展聚乙烯生产和改造工艺设备具有参考意义。

2. 建造世界第一个石油沥青制碳纤维的工业装置，高速度发展碳纤维

UCC 碳制品部本是该公司起家的“祖宗”，生产一般的碳刷、石墨电极等常规的制品。但经多年研究之后，又生产了质轻、强度大、耐 1000 ~ 1300 高温的碳纤维，成为该公司重点发展的佼佼者，为军用、民用之尖端产品。

UCC 宣布已在建造世界上第一个用石油沥青生产碳纤维的工业装置，生产能力为 50 万磅/年，于 1981 年底在美国南卡罗来州的格林维尔建成投产。同时在该地也将建成生产聚丙烯睛碳纤维装置，生产能力为 100 万磅/年。这样，原来价格昂贵的碳纤维，将有可能由 20 ~ 35 美元/磅降到 10 美元/磅，为开拓新市场与新用途提供了条件。现美国航空器材中，有约 6% 是用碳纤维制成的，著名的“哥伦比亚航天飞机”上有好些材料是碳纤维；体育用品如网球拍也可用碳纤维制造。随着工艺技术的不断改进，碳纤维产量扩大与应用范围的扩展，碳纤维的成本和售价有可能进一步降低，售价可降到 6 美元/磅以下，UCC 正努力向此目标迈进。

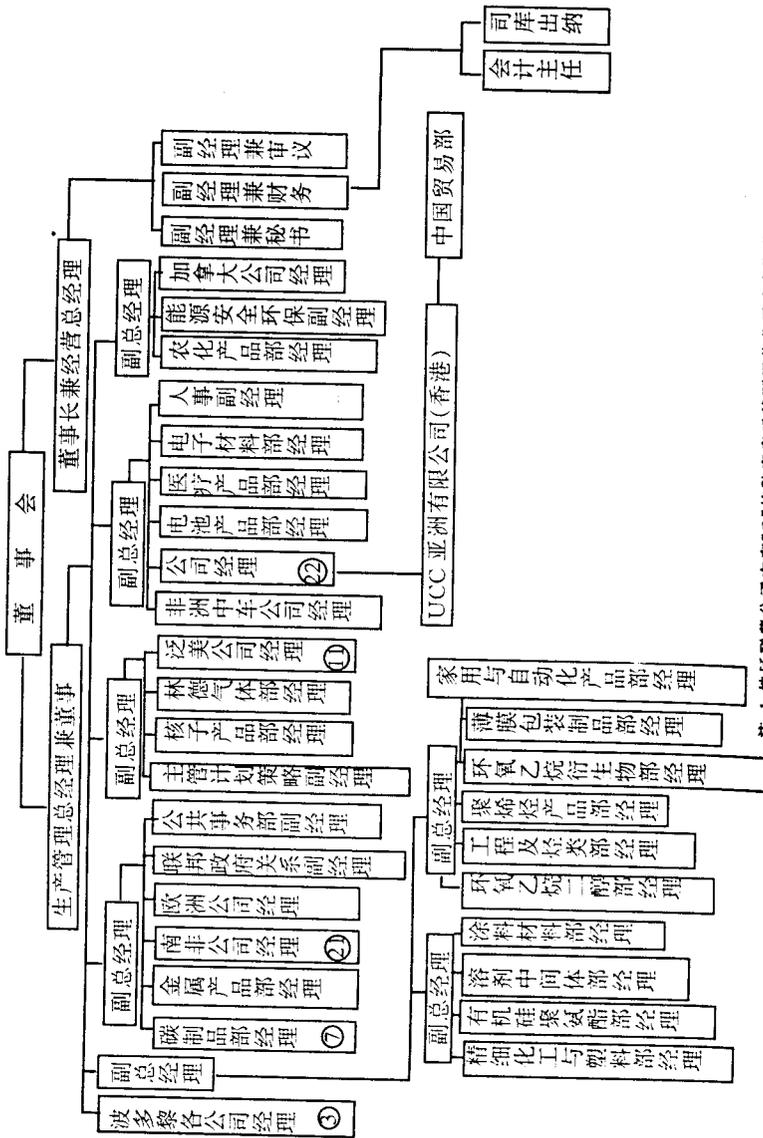
综上所述，UCC 以碳制品起家；五十年前就着手于石油化工的综合利用；新近更注重精细化工产品的发展；随着生产品种的增多和经营范围的扩大，其管理体制和产品结构也在不断的调整和改革之中。目前，UCC 已成为世界著名的大化学公司。UCC 在调整中有“发展”，有“收缩”，其不变的宗旨是获取更大的利润。从经济效益来看，UCC 近五年的调整是比较成功的，它的纯利已跃居世界首位。

## 林肯公司的组织管理

林肯公司创建于 1895 年。从 1895 年到 1975 年的 80 年中，只有过三位总经理：约翰·林肯、杰姆士·林肯、威廉姆·伊尔根。威廉姆·伊尔根 1972 年才调任总经理。

林肯公司最初生产电动机和发电机。1911 年，开始生产第一台电弧焊接机。约翰发明了一种手提焊接机（不同于原有固定型式的焊接机，是一种很有意义的改进），并且加进一个变压器以调整电流。这一发明使林肯公司战胜了两个大的竞争对手——威士顿公司和通用电器公司，使它在焊接机生产中取得领先地位。

二次大战时，林肯公司是美国首要的电弧焊接设备的制造者。鉴于焊接在战争中的重要性，公司停止了电动机的生产，把全部生产能力投入焊接设备的生产。1955 年，它再次制造电动机，自此它在市场上的地盘一直在稳定地扩大。下面介绍杰姆士和威廉姆的经营管理方法。



注：1.1.地区联营公司中有“O”的数字表示比下属分公司或合资公司到数目。  
2.为有详细化工生产流程图加工生产流程图保留的空白。

UCC 双驾式马车管理体系示意图

□ 战略

林肯公司的经营战略是：想尽办法生产出比竞争对手成本较低而质量更好的产品，并且在此基础上为职工提供较高的报酬和为股东、资本家提供较高的利润。

1947年，当哈佛大学企业管理学院以林肯公司作为实际研究对象时，杰姆士·林肯曾这样描述他们所采取的战略：“供给顾客质量好而又好、价格低而又低的产品是林肯公司的目标，而这就为公司能付给职工和股东以高而又

高的报酬创造了条件。”

继杰姆士·林肯之后担任总经理的威廉姆·伊尔根在 1975 年又作了非常相似的描述：

“林肯公司的成功建立在两个基本观念之上：一是为大批顾客生产更多价格低廉、先进而优质的产品；一是使职工的收入和提升直接同他个人对公司所作贡献相适应。”

林肯公司的这种战略继续保持了几十年，没有作过实质上的改变。即使在由于生产能力不足而致产品供不应求时，公司仍然坚持这一政策，决不稍稍降低产品质量。在过去的半个世纪中，这种政策为该公司的电弧焊接设备和配件带来了广阔的市场。

#### □ 报酬政策

林肯公司的报酬政策包括三个部分：1. 实行计件工资制；2. 年终发给一笔接近或者超过个人全年基本工资的红利；3. 保证全部职工就业，不解雇职工。

实行计件工资，就要确定计件单价。计件单价是按照每项工作的基本工资率、技术要求、劳动强度、应负的责任等来确定的。

计件单价确定后，由于工人自己的努力，即使他能赚得二倍或三倍于正常工资的钱，也不改变。只有由于公司技术部门的工作，实行了新的操作方法或新的工艺过程，才可以改变计件单价。

工人认为计件单价不合理时，可以要求修改。这样，工时研究部门就要重新测定工时定额，并确定相应的计件单价。如果对新的计件单价仍有意见，职工可再次提出修改意见，务求工时定额和计件单价达到公平合理。

职工必须保证自己的工作质量，公司对达不到质量标准的工作是不付给报酬的。

红利是按职工的“功劳分”发给的。“功劳分”变动很大，可以从低分 45 分一直到高分 160 分。“功劳分”是对个人在工作中功劳大小的评价，每半年评定一次，评定的内容为：质量、产量、计划性和协调等。

自 1945 年以来，平均红利最低年度为年平均工资的 78%，最高年度为年工资的 129%。1974 年，全公司红利总额为 26,000,000 美元，每个职工平均约为 10,700 美元，为年平均工资的 90%。

由于职工们害怕失业，因此有可能不热心于技术改进，甚而反对效率的提高。为了克服这些不利于竞争的消极因素，林肯公司在 1951 年试行保证全部职工就业、不解雇职工的制度。这项制度规定，在公司工作两年以上的职工，

公司就要保证他的求业机会，不予解雇。在公司开工不足时，也至少保证每周75%的工作机会。这一制度从1958年开始正式实行。

#### □管理作风

林肯公司管理作风上的一个特点是：力求消除总经理、高级管理人员和工人之间的鸿沟，尽可能做到彼此平等相待。例如林肯公司的第三任总经理曾自我介绍说：“当我早上七点半上班时，停车场的四分之三已经满了，我象任何其他那样把车停在较远的地方，因为我没有保留特别的停车地点。我们一样在自动食堂里自取饭菜，没有总经理的餐室，我们和其他的人一同吃饭。”

据哈佛大学鲍威尔教授介绍：在美国，职工的工作时间为每周40小时，而总经理、厂长等每周工作时间却要达到80小时，因为他要掌握各种情况，如技术情报、市场情况、生产情况、销售情况等等，而且还要亲自认识许多职工，例如林肯公司的总经理就至少认识500名职工。

为了听取职工们的意见以改进工作，林肯公司从1914年开始建立了一个由选举产生的职工代表咨询会议，自那时以来，一直是一个月举行两次会议。在会上，职工可以把有关的争论问题带给最高管理人员并引起他们的注意，也可以询问公司的政策和提出改进的建议。

咨询会议的全体大会由总经理担任主席。自1914年第一次会议以来，咨询会议未曾有过重大的改变。可见：第一，该公司对咨询会议是重视的；第二，咨询会议确实起到了良好的作用。

除咨询会议之外，还有一个由十二名中级管理人员组成的会议，每月一次和总经理碰面，讨论的题目比咨询会议上的那些问题更为广泛。

林肯公司由于经营得好，生产不断发展。1974年，由于订货多，生产量大，曾昼夜开工。后来由于生产继续扩大，决定在原厂附近筹建新厂。

### 松下电器公司的组织管理

日本松下电器公司是松下幸之助于1918年（日本大正7年）创立的。该公司之所以迅速发展成为世界一流的企业，是与它出色的经营管理方式分不开的。据1980年6月的计算，该公司职工人数居日本国内企业的第11位，总资本占第13位，产品销售额居第16位，而纯利润则居第4位。这说明松下电器在企业的经营管理上是取得了显著成就的。

以下从四个方面介绍松下电器经营管理的主要特点。

#### □事业部制

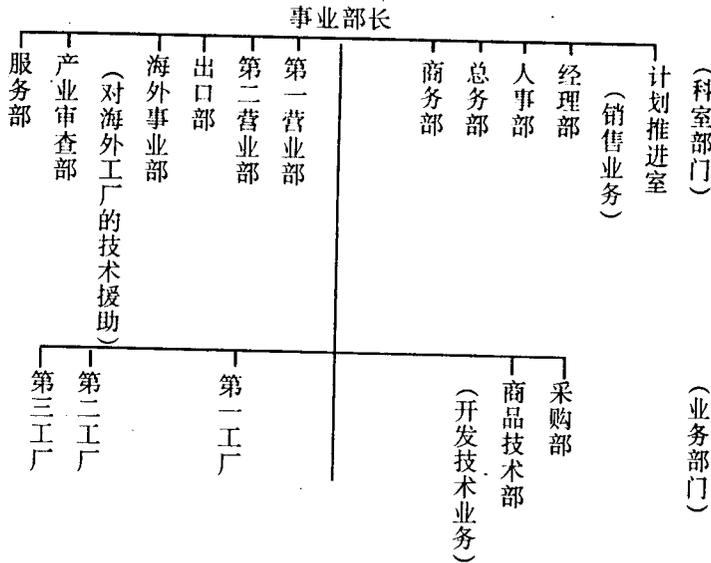
这是松下电器在经营管理上的最大特点。

1933 年松下电器在日本开始实行业务部制，当时在世界上也寥寥无几。

所谓“事业部”，是按产品类别划分成一个个类似分公司的事业单位，实行独立核算。实行业务部制实际是实行一种权力下放的管理制度，即分级核算盈亏、分级管理。

各事业部分别有各自的下属工厂、派出机构，形成从产品试制到生产、销售、收支等统一经营的独立核算的事业体。

事业部长为最高负责人，被授予相当于独立公司经理一样的权限。全权处理该事业部的一切事务。他可以根据市场变化情况，采取对策，生产什么、停产什么，总公司不加干预。下属的各科室干部也都拥有相应的权限。各职能部门除财务部门外，不实行上下对口管理。总公司职能部门不要求事业部职能部门上报材料，不实行垂直领导，而是为事业部的职能部门服务。事业部的职能部门只对事业部长负责，这也保证了事业部长有权自主经营。下图为事业部机构。



事业部机构

各个事业部采取严格的独立核算制，决不用盈利的事业部去弥补亏本的事业部。各事业部必须靠自身的力量提高利润。各事业部彼此之间通过市场竞争的关系进行协作。它们是按照市场竞争的原则来建立合同关系。如担负装配收音机、电视机等任务的事业部使用制造元件的事业部的产品时，若对质量、价格不满意，可以向外购进其他公司产品。这当然是对制造元件的事业部的一种压力，迫使他们加速改进工作。担负为本公司作广告业务的事业部也同样是个独立核算组织。出广告的广告主，主要是各事业部。已制成的商业广告不合广

告主的意，虽是同一个公司，也必须包下全部制作费。

采取事业部制有几个明显的优越性：

①由于是按产品类别划分，有利于专心钻研某一产品技术，提高产品质量。有利于提高工人的专门技术，作到精益求精。

②由于采取独立核算制，各部门的经营情况一目了然，便于相互比较，相互促进。

③由于权力下放，分工明确，因而形成一种责任经营制。这有利于锻炼和培养精通经营管理的人员，有利于发挥每个人的才能和创造性。

实行业事业部制，大胆给部下以责任与权限，工作进度快、效率高。而且上边的方针能很快传达到最下边。每个事业部能根据总的要求，发挥主观创造性，出色地进行工作。

在只根据上边的命令而动作的企业组织中，往往把人培养成呆板、被动的人。常常成为但求平安无事的消极主义者，不能充分发挥他们所有的宝贵的智慧。即使能成为专门人才，却变成了毫无灵活性的人，最终也不能成为出色的管理人才。

可是，在能将责任与职权都给予部下的企业中，即使是作为一个科员培养起来的人，当情况发生变化时，也能发挥其创造性，在实干中得到锻炼。这个公司的创始人松下幸之助曾说过，松下电器公司“培育了大批优秀经营管理人才”。

由于各事业部按产品类别划分，因而在销售额与规模方面彼此间有不小的差别。但从各自拥有的权限与经营形态等方面看，它们宛如一个个的中小企业，直辖于总公司松下电器。然而，它们与一般独立的中小企业有一个根本的不同点，即事业部长无权自行筹措资金。这点将在后面详述。

从以上可以看出，各事业部拥有极大的自主权。但另一方面，它们的活动必须是在总公司的统一方针指导下展开的，不准脱离轨道。为此，总公司从以下几方面实行集权管理。

### 1. 资金管理

由总公司向事业部提供“内部资金”，作为事业部的总资本。这个内部金额根据两个标准计算。一是事业部设立工厂所需的固定资产的费用，作为固定资本。二是一个月的销售额再加上生产过程中购买原料等的一切费用，作为流动资本。这两项加起来作为提供给事业部的内部资金。总公司对内部资金的限额控制极严，尽可能压低标准。而且，内部资金并不是无偿提供，总公司按年率1成收取利息。而且，不管盈利与否，都必须支付这10%的“资本利

息”。

由于事业部获得的内部资金并不宽裕，倘稍有不慎，就会导致资金不足。这时严格禁止向外部借钱（这即为前面所述事业部长无权自行筹措资金）。也不允许拖延支付对承包企业或公司交易对象应付的款项。原则是完全现金支付。这时，除向总公司“哭求”外，别无他法。总公司接到这种哭求资金的要求后，就以当时市面上同样高的利息借给该事业部资金，而且金额还有一定限度。超过限额，利息率就越高，变成高利息的贷款，实际上是处以罚款。这时，总公司起银行的作用，人称“松下银行”。这是事业部制的一个极大特色。事业部借的钱越多，越会引起成本上升，营业成绩下降。总公司则立即根据这个事业部所出现的问题采取诸如：削减产量、整理库存等各项措施，加以整顿。如有可疑之处，总经理部中的监查部还派人前去，实行特别监查。此外，总经理部内还设有审查部、检查部，从金钱方面对全公司实行全面控制。

号称“松下财务首脑”的常务董事木通野，每去营业所视察，必先从仓库看起。他经常说：“看了仓库，就能知道产品是否都已售出、仓库管理如何。”等等。

在此种情况下，各事业部都努力提高资金效率，随时注目于商品动态、库存状况等，保证经营状况良好。所以现金管理不仅是反映各事业部日常活动的晴雨表，而且也起到推动各事业部活动的作用。

1981年松下电器平均每月销售额为1.679亿日元，而流动资金占用只有1.355亿日元，资金周转天数已经压缩到24天，反映了这种高度集中管理的作用。

## 2. 利润管理

总公司每半年向各事业部公布总方针，具体来说，即给予销售额指标。各事业部根据这一销售额，制定出至少赚取10%利润率（除去资本利息，上缴给总公司及营业本部的经费之后）的事业计划，获总公司承认后，即需对此负全责。事业部的计划一经成立，总公司即随时监督其执行情况。首先事业部必须每月向总公司提出决算书。决算日期为每月20日止，月末送至总公司。最高领导层据此了解各事业部动态，根据不同情况提出注意事项。总公司还负责监查事业部的帐簿、经营情况等。为了严格执行利润管理原则，甚至事业部向本公司设立的中央研究所提出委托研究任务时，也必须自负费用。

事业部所获得的利润60%上交总公司，并必须将销售额的3%上交，剩余部分归事业部。但又规定有义务存入被称为“松下银行”的总公司资金部，事业部可以吃利息。

松下电器在财务管理方面，必须按月用现金支付、用现金收回，他们称之为一切用现金说话。

### 3. 兼任或派遣人员进行管理、控制

总公司一级的领导人大多兼任事业部部长，这样各事业部的情况更能迅速而准确地反映到总公司，并能获得许多第一手材料。另外，也采取由总公司直接派人到各事业部，参与经营管理等多种方法。这里应特别提出的是松下电器有一种称作“经理职员”的制度，主要从财务管理方面入手，为整个公司的经营管理发挥着独特而极为有效的作用。

所谓“经理职员”实际上是准经理级人物。“经理职员”是松下电器的独特称呼。他们隶属于总公司的经理本部，共计1,500人左右，他们不同于一般职工，而是专门担当会计工作的老手。他们需在通称为“松下经理大学”中接受9年（大学毕业者6年）的特别训练，才能作为“经理职员”独立工作。这些训练有入门训练，基础训练，中坚训练。内容涉及经理业务、各种会计、资金管理、价格管理、税务等方面。从各种财务表格，到会计学、经营管理等，均要作到十分精通。这些人被派到各事业部，作为各事业部长的助手参与核心领导。他们按月向总公司送交结算及资金状况等报告。他们还可以拒绝事业部长提出的违反总公司经理部门规定的要求。调动时，需事先得到总公司的认可。当各下层公司提出要求时，也被派到关系公司中去，有些就成了那里的领导人。他们是审核松下集团这个庞然大物的健康状况，并使其维持下去的“活性维他命”。

在事业部制的管理方式下，最为艰苦的职务大概就是事业部长了。如果一切都按计划顺利进行，事业部长的职务比一般的独立公司的经理轻松。可是，利润达不到一定的比例，则受到较独立公司经理严格得多的责任追究。

事业部制实际是一种集权——分权——集权的管理方式，日本称事业部制为“权限的委让”。松下幸之助认为分权与集权的相辅相成是经营的诀窍。但指挥权这点是决不让出的。

事业部的设置十分灵活。主要是根据国家当时的经济形势以及本公司或各个事业部的发展与需要，有分有合，有增有减。从1933年采用事业部制时的三个事业部，后来逐步增多。随着生产范围与产品品种数量的增加，事业部的划分日趋专门化。如开始建立收音机事业部时，包括一部分元器件；电视机事业部包括高频头等专用部件。现在都只搞装配。

但事业部制并不是完美无缺的，存在着诸如管理费高和综合能力差等问题，容易产生本位主义与分散倾向。1977年山下俊彦担任总经理后，提出了

不少设想，以求克服上述缺陷。在事业部机构设置上逐渐按产品类别加以集中，把若干事业部组织起来，形成一个领域方面，等等。

#### □注重市场调查，加强产销结合

资本主义经营的目标是利润，焦点是市场。松下电器向来以精于推销著称，在日本，日立公司被称为“技术的日立”，而把松下称为“买卖的松下”。他们认为“有了市场才有存在的意义，所以焦点要集中到市场上去。”

在销售产品方面，以下几点十分突出：

首先，要让尽可能多的人知道松下产品，了解松下产品。因此，不惜巨额资金展开强大的宣传广告活动。从 1973 年起，连续几年每年的宣传广告费约达 150 亿日元，为日本企业之最。现在这项费用约占销售总额的 2~3%。他们实行了一套“企业识别体系”，国外称“CIS”（Corporate Identity System），即通过视觉形象来塑造人们对该公司的印象。如在国内松下产品使用 National 的牌子，公司的建筑物、广告牌、出版物、包装箱、资料、图书，以及信纸、信封、甚至火柴盒、垃圾箱等等，都印上 National 字样，而且要求印刷字体、颜色、规格都是一个标准。视觉上的多次重复，就会留下较深的记忆。此外，打开工厂大门，让人参观工厂也是一种有效的宣传方式。20 年前该公司就设置了“工厂参观课”，有受过专门训练的参观接待员。据最近报载，去年（1982 年）一年参观者即逾 600 万人。

其次，密切注视市场变化，把握需求动向。松下电器充分利用政府机构，如大藏省等提供的市场情报、销售统计等资料的同时，通过本公司的调查网，了解需求动向，然后把这些情报提供给技术或生产部门。为了听取“直接来自市场的声音”，尽快反映到公司商品销售政策中去，1975 年春天，把约 600 名管理干部配备到全国松下系统的各个销售公司去。现在全国各地的重要情报，早晨发生的，当天晚上就能传到总公司有关负责人的耳朵里。

第三，建立了庞大的销售网。他们认为销售体制对企业收益的影响往往大于生产体系的影响。松下电器很早就注意了这个问题。总公司设有营业部，负责协助各事业部从事扩大销售的活动。它下面设有专门研究商业的“销售研修所”。松下电器有专门的销售公司、销售店、松下产品专卖店、代销店等，形成遍布全国的销售网。并且采取各种具体措施，不断加强这个销售网。如把专卖松下产品并响应其经营方针的商店称作“National 商店”，总公司根据合同，给予特殊照顾。把以销售 National 产品为主的强有力的商店，按地区组成“National 店会”。这个组织如何开展工作完全由各商店独立自主的进行。如举办销售恳谈会、经营研究会、技术讲习会等，总公司设立“店会公积金”，资

助他们开展上述各种活动。

第四，采用各种方法迅速推销产品。如该公司于 1951 年在日本首家实行按月付款（分期付款）制度。并一再发展这一制度。1972 年建立“租凭制度”，每月只付有限的租赁费，就可使用多种松下产品。推销方法甚至包括实物表演。如热电器具事业部主要生产炊事用的小炉子、熨斗等小型商品，该事业部就组成了“推销战斗队”，每队由 9 人（包括 4 名男队员）组成，他们分头跑遍全日本岛，极大地推动了各商店的销售工作，同时出席各地的烹调讲习会，浑身沾满白面，为推销电气烹调器具，努力作战。

第五，十分注意商品售出后的服务工作。总公司设立了总管理此项工作的服务本部，而且为作到“就地迅速准确地……高质量地售出后的服务”，在全国各地设立了服务公司，它与各事业部的服务部门及全国销售公司的服务部门形成了一个整体，实行完善的服务工作。这种服务公司在协助改进技术、零件供应、掌握市场动态诸方面发挥着重要作用。此外，还设有“消费者洽谈中心”，是直接与消费者见面，征询意见的地点。这个中心的作用：

（1）如同购物的顾问，介绍松下产品正确、完全的使用方法以及购买方法。

（2）掌握消费者对松下电器公司的希望，将这些希望反映到产品中去，也反映到公司各项政策中去。

为了加强商品的推销，松下公司制订了“销售战术 30 条”，这实际上是它积几十年之经验所形成的“生意经”。为了参考的方便，特将它附载于本文之后。

#### □重视人才开发，关心职工生活

松下幸之助有句名言“出产品之前出人才”。从创立公司的初期，就把这种思想作为公司的重要方针。我们可以从很多方面看出这种方针的体现。诸如：

1. 给予权限和责任，给予锻炼的机会，充分发挥各人的所长。当初采用事业部制，就是这种思想的一个较为集中的体现。他把事业部看成用人、锻炼人、培养人的好场所。例如，对事业部长来说就是如此。总公司给予了相应的权限之后，就可以在自己所管辖的范围内充分发挥本身才干。事业部长以下的科室干部也都授与相应的权限，放手去干。

2. 强调“量才录用”，始终以本人能力为依据，若确有才干，即使年轻、无学历也委以重任。1977 年山下俊彦出任松下电器总经理（社长）就是极好的一例。当时山下俊彦只是一个空调事业部长，既非总公司专务董事，也非常

务董事，在董事会中排第 25 位。由于他经营有方，成绩突出，松下幸之助即将其越级提拔为总经理。这个举动不仅在全公司，而且在日本企业界也引起了震动，称作：“山下飞跃”。山下任总经理后，即进行了一系列改革，显示了经营管理方面的才干。

3. 制定各种教育训练制度，培训各级干部和职工。总公司设有“教育训练中心”，下属有八个研修所和一个高等职业学校。

4. 在工资制度方面，公司很早就提出了“高效率、高工资”的口号。它所实行的“工作职别工资制”，即按不同的工作和能力给予不同的工资，是日本目前流行的三种工资制“年功序列工资制”、“职务工资制”、“职能工资制”中后两种的结合，目的在于重视人的能力与水平，适当照顾工龄。

在重视人才开发的同时，还采取多种措施，刺激职工的劳动积极性。

松下电器的资方代表人物，经常给职工提出一种奋斗目标，一种具有相当现实性的奋斗目标。从这个意义上说，是使公司内的职工在劳动和工作中有奔头。而且当条件具备之后，确能兑现。例如，“长期工的协定”规定，在 1966~1971 年的五年间，工资增长一倍，在同一时间里（即 1966~1971 年的五年间），又提出了“生产率倍增计划”，这两个相对应的协定，大大刺激了职工的劳动积极性。这些规定后来都实现了。

从这里可以看出，松下电器公司劳动管理的特点在于：把劳动者的物质福利和整个公司的生产成果，紧紧地连在一起，让劳动者关心并看得见自己的劳动成果。日本公司普遍实行奖金制度，每年 7 月和 12 月发两次，一般奖金相当于 3~5 个月的工资。奖金额的多少取决于企业营业的好坏。这就使得每一个工人都关心自己企业的经营活动和生产活动。

如，松下电器的“周休二日制”就是这样实现的。1960 年 1 月，松下幸之助在经营方针发表会上说：“五年后，将实行周休二日，每日劳动时间 8 小时”，按照这一预定方针，五年后的 1965 年 4 月果然作为公司的主动倡议，在日本最先实行了这个制度。值得注意的是，这个制度在实行前花了五年的准备时间，这是在经过周密计算之后，用推行所谓“合理化”等的办法，减少一分一秒的所谓“浪费”时间。不消说，这样做，也必然会提高工人阶级的劳动强度。

如，从 1960 年之后，传送带的速度一再加快，至 1965 年五年中加快了 1 倍。工人几乎连上厕所的时间都很紧张。

此外，松下电器还大搞职工的福利事业。1966 年 1 月提出了“35 岁能够有自己的房子”的口号，其办法是实行低利息的住宅贷款，分 15 年还清。从

1976年起，还颁布了抚恤遗族子女制度，延长退休年龄（从55岁延长到60岁），增加退职金额，还有养老金制度等各种福利制度。用来消磨工余时间的各种娱乐设施也日趋完备。如：枚方市设有综合体育馆、游泳池、运动场、摔跤击剑场；川崎市设有综合体育馆、棒球场；寝屋川市设有棒球场。全国松下所属的各企业大都分别设有网球场、运动场、游泳池等，主要用作中小學生及幼儿园孩子们的自由活动场所，并向各地方教育委员会所管辖的团体、机关开放。不言而喻，这种关心是为了换取职工更加拼命地工作，为公司赚取更多的利润。

#### □与承包企业的关系

松下电器公司的生产，确实并不仅仅在松下的工厂的围墙之内进行，它还通过各种经营活动，广泛的与社会密切相连。即，松下电器在其生产与销售活动的过程中，与众多企业保持种种联系。其中，有大量中小企业，通过接受松下电器原材料或零部件的加工订货等方式形成该公司的承包企业。

松下电器提出的口号是与这些承包企业“共存共荣”。

松下电器在选择承包企业时，把质量、价格、交货日期作为三原则。其中放在最重要地位的是质量。质量不合要求，价格再便宜也不买。这一条始终作为绝对条件。

应当指出的是，这种承包单位只生产一两种产品，大都是一“标准”的零件，总公司不搞大而全，小厂也不搞小而全。生产是尽可能地分门别类和分专业去进行，工厂分工比较细，产品也比较单一，同时，又在广泛协作的基础上，实行统一规格的配套；通过专业化，形成固定的流水作业，这既有利于提高工人的熟练程度，又降低了成本，加速了生产的发展。所以，在很长的时间里，日本的工业生产的特点是“双重结构”，即采用最先进技术和最新设备的大企业与设备比较简陋的中小企业并存。政府和舆论界都要求大企业不是简单地在吞并小企业，而是同中、小企业建立多方面的协作关系，对中、小企业进行贷款扶持帮助，解决技术和管理问题。使中小企业生产专业化，提高效率。目前，日本有一些经济学家提出了这样的主张：在原材料工业方面，如钢铁工业、化学纤维、塑料树脂等等，应由采用最新技术的大型企业来进行生产，至于那些各种类型的加工制成品，则应由为数众多的中小企业来制造，这有利于满足人们生活的各种各样的需要。如果那些中小企业产品的成本高，那是应该被淘汰的，云云。

当然，松下实行这种承包制度是有其精心打算的。这些中小企业工人的工资远低于大企业，而且生产设备和厂房等，则可以因陋就简，有利于节省大企

业所必需的设备投资。有些承包企业完不成合同任务时，便向更小的零散企业实行二次、三次再承包。加工单价当然一次比一次低。由于松下电器从事轻机械产品的生产，承包工厂可以因陋就简，有丰富的劳动力即可，这是它向全国各地发展的有利条件。它在各地建立不少工厂，在这些工厂周围设立形成承包企业群。中小承包企业乃至零散的小企业，家庭副业的加工生产构成松下电器生产体制中不可缺少的一环。松下电器就是通过这样庞大的承包系统，一直剥削到最下层的劳动者，其中包括家庭内搞副业的人。利用这些廉价又处于最无权状态中的劳动者们的温驯与创造能力，为其提供财富。从这个意义上说，松下电器的剥削面更广、程度更深。这正是松下得以存在和发展的重要基础。

#### □销售战术三十条

1. 销售贩卖是为社会人类服务，获得利润是当然之报酬。
2. 不可死盯死缠顾客。
3. 注意门面的大小，不如注意店内外环境的良否；注意店内外环境的良否，又不如注意商品的良否。
4. 货架漂亮，生意未必一定好。小店虽然杂乱，但顾客方便，反而会有好生意。
5. 对顾客均应视如亲戚，能否获得他们的感情，决定商店的兴衰。
6. 销售前的奉承，不如销售后的服务，只有如此，才能得到永久的顾客。
7. 顾客的批评应视为神圣的语言，任何批评都应乐于接受。
8. 资金缺少不足虑，信用不佳最可忧。
9. 进货要简单。能安心简单地进货，为繁荣昌盛之道。
10. 须知比起百元钱的顾客来，一元钱的顾客是使商店繁荣昌盛的根本所在。
11. 不可强行推销。不可只卖顾客喜好之物，要卖对顾客有益之物。
12. 要加速资金周转。百元的资本周转十次，则成千元。
13. 遇有调换商品或退货时，要比卖出时更加客气相待。
14. 在顾客面前责备小店员，并非取悦顾客的好手段。
15. 销售优良的商品自然好，将优良商品宣传推广而扩大销售则更好。
16. 应具有“如无自己的销售贩卖，则社会经济不能正常运转”的自信。由此，应有重大责任感。
17. 对批发商要亲切以待。如此则可将正当要求无所顾忌地向其提出。
18. 虽然一张纸当作赠品，亦可使顾客感到高兴。尚无随赠之物，笑颜亦是好赠品。

19. 为公司操劳的同时，要为店员的福利操劳，可用待遇或其他适当的方法表示之。
20. 不断变换美丽的陈列，亦为吸引顾客止步的方法之一。
21. 即使是一张纸，若随意浪费，也会提高商品的价格。
22. 缺货是商店不留心，道歉之后，应询问顾客住处，说“马上送到贵处。”
23. 言不二价！随意减价反而会使顾客产生商品不良的印象。
24. 儿童是福禄之神。对带着孩子的顾客，或被打发来买东西的孩子，要特别周到。
25. 要时刻想到今日的盈亏。养成当日盈亏不明，决不就寝的习惯。
26. 要赢得这是从“××商店买来的！”的信誉与称赞。
27. 询问顾客要买何物，应出示一、二种商品，并广泛宣传，介绍商品。
28. 店铺应造成热闹的气氛，活泼而充满朝气地工作，具有活力的商店，自然会吸引大批顾客光临。
29. 每日报纸广告应遍览无遗。须知，有人订货而自己尚且不知，乃商人之耻。
30. 对商人而言，无所谓繁荣、萧条之别，在任何情况下都必须作到赚钱。

## 罗罗公司的组织管理

### □组织机构

罗罗公司总部设在伦敦，董事会设董事7人。下设航空分部和工业、船用分部，共有从业人员约6万人。

航空分部设在达比，辖三个集团，共52000人。其中达比集团近30000人，以生产民用发动机为主；布列斯托尔集团18500人，生产军用发动机；列文斯顿集团3500人，生产小发动机。

发动机集团是一个能够独立研制和生产发动机的企业单位，每个集团按专业化生产的原则区划为若干工作中心（WORK CENTRE），工作中心具备材料仓库、工装制造、材料试验、热表处理和制造方法研究发展等必要的生产手段，能够独立作战，大体上相当于我们的分厂。有的工作中心下属若干产品中心（PRODUCT CENTRE）相当于我们的产品车间；有的工作中心则直接领导生产工段。集团总部设有工程、制造、商务、产品保证、产品支持、人事、财政等业务部门。工程部门2300人，制造部门24000人（其中含试制、试验厂

6500 人，其余为发动机和备件生产及修理)。

罗罗公司的组织机构及管理有以下特点：

(1) 组织机构大致上是公司—航空分部—发动机集团—工作中心—产品中心五级管理。公司和分部是决策机关，集团以下三级是进行具体业务活动的实体。从 1967 年开始逐步演变过来的，目前还在不断变化。组织机构的变化受到历史、地理的影响。单从业务管理方面来看，其指导思想，一方面是要加强航空分部对各发动机集团的统一领导，另一方面是要适应多品种小批量生产的特点，发展专业化，加强竞争能力，因而把生产的权力和责任尽量下放，使基层生产单位能够独立作战，减少依赖。

(2) 发动机集团拥有强大的工程设计力量和试制、试验厂 (EXPERIMENTAL MANUFACTURING & TEST FACILITIES) 达比集团工程部门有 2300 人，试制、试验基地有 6500 人，两项加起来约占总人数的 30%，这就确保了产品的不断更新。试制与试验基地统归制造部门领导，其意图是实行统筹安排，节省人力物力。

(3) 突出以生产为中心，以制造部门为主干线，实施直线领导与职能领导相结合的双重领导关系。工资由直线领导发，人事调动权与职能领导协商。制造董事通过其助理制造董事对工作中心或产品中心的经理实行直线领导，并通过其助理制造董事，助理生产控制董事和助理购买董事领导生产工程、生产控制和购买三大业务系统 (总部)。生产中心设经理和生产工程、质量保证、生产控制、作业等分管业务工作的经理以及会计师，各业务经理会计师同时接受上级业务部门的职能领导。各业务部门均强调服务上门，如工具成套、在制品周转、机床加油服务到工人，成套图纸送到生产工程师手里。非生产人员的比例在达比机加厂 (WCO) 约占 20% 以上。他们的着眼点在于使直接工人工时得到充分利用和减少生产线的停工、窝工现象。提高综合效率，不单纯考核生产工人与非生产人员的比例。

(4) 组织原则基于责任制。在业务部门之间，不强调互相制约，相反地尽可能把职责范围内所需的一切有关业务统一在一个系统里。责任清楚，减少环节，避免业务部门之间的不协调现象。如工程部门统管产品的研究、设计和改进型。产品保证部门统管产品质量控制、无损探伤、质量规范、检验测试仪器。制造工程部门统管试制和成批生产的方法工程、生产工程、工业工程以及工装、资料等技术服务。生产控制部门统管产品计划与经济计划，原材料库存与在制品库存，以及服务于生产管理的电子计算机系统。

(5) 讲求工作方法。他们强调三点，即公司与分部制定方针政策，集团

总部制订程序，工作中心或产品中心因地制宜地对班组或个人进行具体指导。大量的职责范围都在程序性文件中加以规定，不至于因人事变动而责任不清。这种工作方法是行之有效的。

(6) 进行较为广泛的专业化协作。英国的专业化厂商较多，进行协作的条件较好。罗罗公司的原则是，如果交给别人干，只要在质量上、期限上有保证，成本也划得来的，自己就不干。例如精铸母合金，过去是自己干，现在已交给一家冶金工厂生产。精锻叶片共 37 种，自己只生产 10 种。工装制造约有一半由承包商进行。尽管如此，他们在公司内部还是保持了相当配套的制造能力，以满足试制批生产进度的急需，并可避免“别人卡自己的脖子”。由于具备良好的外协条件，罗罗公司的机床修理主要靠机床厂商，计算机靠租用，维修由制造厂商进行。产品生产能力不平衡时，亦可找承包商带料加工。至于职工的福利设施如房产、医院、学校、食堂、幼儿园等几乎完全不管。

#### □新机研制

罗罗公司的产品研究、设计、发展工作由工程部门负责进行。达比集团的工程部门由航空分部工程董事和分部经营董事兼达比总经理实行双重领导。其工作大致可分，先进工程 (ADVANCED ENGINEERING)，项目工程 (PROJECT ENGINEERING) 和发动机发展 (ENGINE DEVELOPMENT) 等三个方面：

(1) 先进工程。主要是进行新材料、新结构、新工艺的研究。提出先进设想，并进行先进项目的性能计算和初步设计，形成先进发动机方案，编出发动机手册。该手册属于可出售的资料，列出了发动机的主要性能、参数，告诉买主可以搞出这样的发动机来，并列出价格。先进工程还集中了一批高级工程师进行工作，是最保密的部门。

(2) 项目工程。项目一经确定，即集中设计力量在先进工程的基础上进行项目设计，包括负责与飞机匹配，并选择附件；进行总体设计、零部件设计和性能分析，提出设计草图 (SCHEME，相当于我们的打样图，但更为详细)，然后由结构控制小组编制零组件目录，并由工程图纸办公室制成零件图 (DETAIL DRAWINGS)。试制厂即按第一版图纸进行试制，经过反复修改并试验合格，再定型为正式的工程图纸，投入成批生产。设计试制周期一般为两年。

(3) 发动机发展。发展部门是工程和制造之间的桥梁，它参加新机研制并在新机试制定型后继续工作，解决成批生产中的工程设计问题，具体确定批生产发动机的标准和验收条件。并在发动机服役以后收集情况。不断改进，负责到底。

工程部门广泛使用计算机，目前已运用计算机进行应力和振动的计算，热传递计算，发动机性能预测和分析，飞行寿命监控，发动机结构和数据历史存储，噪音研究和分析，发动机安装研究等，并可以用计算机进行复杂零件（如叶片）的设计。

罗罗公司的新机试制、试验工作是由试制、试验厂负责进行的。试制、试验厂的总经理，受制造董事领导。管辖达比、哈克诺尔、巴诺斯维克的试制厂和达比、哈克诺、尔安斯迪的试验厂。拥有机床设备 1600 台（约占达比集团全部机床设备的 30%），试车台 60 个（包括批生产用），各种试验器 90 台，并有自己的工装制造，机动维修和器材采购等技术服务部门。工人、技术人员经验丰富，有“刀叉”工人和“刀叉”工程师（万能的意思）之称。能够制造或改制、改装发动机，制造试验器和测试设备，进行各种试验，并承担研究、发展任务。在重点保证试制、试验任务的前提下，还能将 40% 的能力用于成批生产。当市场对新机需求紧迫而又来不及转厂成批生产时，亦可安排试制厂继续生产一部分，起到机动和缓冲作用。新机试制一般为十台左右，用于各种试验、试车以及服务评价，其间，需进行多次修改，直至发动机性能和寿命能够满足设计要求。通过试制、规定关键零件的工艺方法（包括某些材料的切削用量），该方法的基本点是转入批生产时所必须严格遵循的，因此，他们的新机设计与工艺是同时定型的，不象我们有设计定型和工艺定型之分。罗罗的批生产厂一般不安排新机试制。只在锻、铸毛坯和齿轮加工、叶片榫头拉削等少数零件或工序由批生产厂提供。

#### □提供责任控制

罗罗公司在历史上是由若干小公司合并形成的，处地分散，自成体系，能够独立生产发动机零部件，有的能独立制造发动机。过去他们几个工厂同时生产一种发动机或零部件，需重复进行或重新进行生产准备，不利于组织专业化生产，也不利于调动工厂的积极性。60 年代初期，他们开始按照成组加工的原则组织专业化生产，于 1967 年建立了第一个产品中心并逐步实行了一种叫做提供责任控制（SUPPLY RESPONSIBILITY CONTROL）的制度，其核心就是按零件相似、制造工艺相似的原则合理地分配生产任务，以促进和保证专业化生产。具体作法是将它们生产的各机种的零组件根据外形、尺寸、毛坯合理划分为一百八十类零组件，每类给以合理代码（RATIONALISED CODES），用两个字母表示。同时，将所有制造力量调整成六个工作中心（WC）一级的提供责任单位，即 WC0，WC8，WC5，WC50，WC00 和 WC17（外购部门），均规定提供一定范围的零组件的责任。大的加工中心，又进一步划分为若干个有提

供责任的产品中心，例如 WC0 有 01、02、03、04、05 五个提供责任的产品中心，WC8 也有 81、82、83、84、85 五个提供责任的产品中心。所有外购件则由购买部门（即 WC17）负责提供，也算一个提供责任单位。当新机设计（改型）定型，由工程部门发图进行成批生产时，必须首先经过提供责任控制单位（设在生产控制部门）对每一个零组件图号进行分析审查，编以合理代码，并以一种七联单的形式连同零件图纸发往提供责任单位（WC 或 PC），经该单位同意接受后，这种零组件就确认由这个单位（WC 或 PC）负责提供，不再改变。除购买部门外，一般说来，提供责任单位就是制造责任单位，如因任务负荷过重或某些条件问题，提供责任单位可以外委制造，但不论是自制或外委，均不能改变该单位按时提供零组件的责任。罗罗公司由于实行了这个制度，经过反复实践，积累各单位生产零件的历史资料，使全公司成千上万的零组件制造得以有条不紊地进行，不乱点鸳鸯谱，从而巩固了专业化生产，对提高技术水平、生产效率、发挥设备利用率都有很大的促进作用。同时，由于零组件实行合理化代码，也便于计算机识别，有利于使用计算机辅助生产管理。

#### □生产工程

罗罗公司的生产工程（PRODUCTION ENGINEERING）是指应用现实可行的制造方法去制造具体产品，相当于我们发动机厂的生产技术工作。达比集团在助理制造董事领导下，设有生产工程总部，由总生产工程师（相当于我们的总工艺师）具体领导，下设生产工程、方法工程和工业工程三个业务部门。工作中心、产品中心设生产工程经理，接受工作中心、产品中心经理的直线领导和生产工程总部的职能领导。生产工程和方法工程、工业工程三个方面总称为制造工程。在制造工程业务系统（包括总部与基层）共有经理、监工 170 人，生产工程师 540 人，工业工程师 220 人，职员 320 人，合计 1250 人，再加工具车间 1200 人，共计 2450 人，其中生产工程为主要部分。

生产工程的主要职能是接受设计规范，确定制造方法，进行生产准确，编制工艺规程，并不断改进方法，以提高质量，降低成本。其技术政策是首先满足顾客在期限上和质量上的要求，并尽可能降低成本。总的看来，这个部门的工作范围与我们发动机厂工艺部门相当，但有其不同的特点：

（1）通过设计联络工程师与工程部门取得密切联系。及时了解设计意图，讨论设计规范，充分考虑现实生产条件，提出改进结构工艺性的建议，并及早进行新材料、新结构、新工艺的研究和准备工作。目的是采用合适的方法和手段使工程图能够制造，并符合期限和成本要求。

（2）新产品投产时，由工艺计划工程编制工艺文件，安排生产周期并提

出材料定货和工装设计、制造要求。工艺文件（包括工序单、毛坯图、制造图）比我们的简单，要求工人经验丰富，能够自己解决问题。编制工艺计划与设计工装的工作，有的由工作中心集中进行，有的分散到产品中心。工步安排、机床调整和标准工时由工业工程师具体负责制订。数控编程由工装设计员和工艺计划工程师共同完成。首件生产的工艺单、工装、数控纸带由生产工程师进行检查并解决存在的问题。工艺单里要安排检验工序，其具体的检验规程则由检验部门负责编制。

（3）由生产工程师负责指导现场生产，其主要任务是：确定制造方法和机床、工具的技术政策；贯彻工艺文件，对完成任务不好的原因进行分析，采取措施，并不断检查改进工艺方法，提高劳动生产率；提出工程设计图纸的修改建议单；会同质量工程师研究超差品，从制造方法上采取措施，于短期内加以克服；确定车间平面布置，分析设备能力，提出增添设备预算和维修计划；以及新设备的选择、论证、申请、订购和安装、调试。

（4）生产工程部门与工程设计、生产控制、质量保证、材料试验室以及厂房工程、器材采购等部门有密切联系，在强调技术责任制的同时，也注意加强工作中的互相配合和结合。在生产机匣的产品中心（PCO3）试行由工长、生产工程师、质量工程师和计划调度员组成的责任小组研究解决有关生产技术问题，已试行一年多，认为卓有成效，此种组织形式与我们的“三结合”小组颇为相似。

#### □方法工程——制造方法的研究和发展

方法工程（METHODS ENGINEERING）就是研究、选择、采用先进的制造方法，以满足新机研制和成批生产的工艺技术要求，相当于我们工艺技术的研究和发展工作。罗罗公司方法工程的技术政策是：所有关键零件的制造方法必须经过实验；各种制造方法必须证实其能够确保成功；不断改进制造方法以降低成本。整个工作与新机研制以及成批生产有着密切的联系。

（1）在先进工程阶段。他们与工程部门密切结合，进行先进制造（ADVANCED MANUFACTURE）的研究工作，包括对先进工程的可实行性进行评价，提出改善工艺性的建议；并根据先进工程提出的要求组织有关人员开展方法研究，利用试制厂或生产厂的条件，用单件试制的方法，尽快做出试验件，提供性能试验，进行反复修改、验证，直至得出适当的结果。据介绍，罗罗公司在活塞式—喷气式—涡轮风扇的发展过程中，进行了大量的新材料、新结构、新技术的预先研究工作，尝到了甜头（如空心叶片）也吃到了苦头（如碳纤维叶片）。他们“把眼睛盯在新技术上”，不断地提出新设想，并且能够

很快地做出试验件，对新设想进行试验，反复修改验证，为发动机型号设计提供技术基础。这是罗罗公司能够保持竞争能力和获得成功的重要因素。

(2) 在新机试制阶段。由制造部门与工程部门密切结合，进行先进工程、先进制造的生产发展 ( PRODUCTION DEVELOPMENT ) 工作，即由单件试制发展为批量试制。它是新机研制的一个重要步骤，需提前进行或与新机试制结合进行。主要任务是建立适当的、能够满足工程质量和成本要求的制造方法，并提供试验件进行各种试验。通过生产发展的首批试制，提出用于成批生产的制造方法和专用设备，作出成本评价，制定技术规范手册，并得到设计、质量、试验室等有关部门同意。

(3) 在成批生产阶段。发动机试验合格后，由制造部门根据正式工作图，组织成批生产，其间，方法发展部门要在确定制造方法、进行生产准备方面对车间提供技术支持。在成批生产过程中，还要不断改进制造方法以降低成本。罗罗公司对各产品中心提出了降低成本 5% 的要求，据说此要求往往难以做到，因为他们必须首先满足顾客在质量和期限上的要求。考虑到老机种经受了长期的飞行考验，如果进行重大工艺改变尚需进行大量试验，并承担成本或性能的风险，其新工艺的采用大多结合新机研制或老机种出现重大故障时进行。罗罗公司内部从事方法发展的规模不算大。在生产工程总部设有方法部门，有十几个方法工程师，重点研究切削加工，提供专用机床设计服务，但未直接掌握试验手段。在工作中心设有方法工段，有七、八个工程技术人员，十台左右设备，研究工作密切结合生产。在各产品中心则由发展工程师或生产工程师负责方法发展任务。罗罗公司方法发展工作的一个重要特点是大量依靠外部研究单位和供应商，公司内部只是提出技术要求和进行验证性试验。购置新设备一般由发展工程师或生产工程师结合产品进行工艺分析，详细说明添置理由，适用范围，技术经济效果和成本回收期限，提出专门报告，逐级审查批准，选择供应厂商报价承包。他们只是根据产品使用提出技术要求，一般不介入具体的设计工作，以便保持要求承包商进行设计更改直至完全满足使用要求的主动机。设备进厂后，由发展工程师组织培训工人，进行试生产，在合同规定的试用期内尽可能多使用，多考验，充分暴露问题，要求供应厂商负责解决，试用合格后，再移交生产使用。为了提高设备利用率，价值较高的设备一般装在生产线上，但安排承担一定的研究、试制任务，尽可能提高新设备的利用率，充分发挥新技术的效果和较快地收回成本。

(4) 材料热工艺的研究发展与技术规范、标准的制订由试验室负责。试验室由工程部门领导，分为材料工程组、研究发展试验室、发动机支持试验

室、制造支持实验室四个部分，实行设计、制造、使用相结合和全公司材料、热加工和资源的协调一致。材料的研究发展是同供应商合作进行的，由实验室负责审查，通过供应商参加研究、试验工作，确定材料验收标准并进行验收。铸造、焊接的研究发展一般在公司内部进行，大锻件的研究发展委托供应商进行，由实验室控制冶金技术规范。试验室与生产工程的关系是，生产工程部门负责制订工艺文件和加工方法，试验室负责制订热加工说明书并审查通过加工方法。

#### □工具设计、制造和管理

罗罗公司在工具管理方面有下列一些特点：

(1) 关键设备多，且先进。罗罗的工具车有共间精密镗床 35 台，而我们工厂最多的才有 10 台。罗罗的工具车间有三座标数控铣三台，三座标测量机三台，而我们有的厂连一台也没有。

(2) 工人等级高。罗罗的工具经理不只一次地讲：“我们的工人都是熟练等级工，都是最高的。”精铸厂工具车间共有 63 名工人，除一名是半熟练工以外，其余都是熟练工。罗罗的许多工具车间是没有工艺员的，他们的工作由工人代替了。

(3) 按机群划分工段。罗罗所有工具车间，都是按机群来划分工段的，可以充分发挥设备的利用率。

(4) 有强大的工装设计力量。罗罗公司的工装设计人员的隶属关系不一致，有的在生产车间，有的集中服务，共约 270 人，而且是经过罗罗公司自己培训过的。

(5) 生产管理科学，强调周期，强调进度，强调工装的成套性。每有一个新的零组件要制造，都是把工艺计划、工装计划、工装制造、锻铸件进度、零件制造、零组件装配，按周期事先协商好，然后下任务。特别强调工装的成套设计、成套制造、成套供应。

(6) 利用电子计算机辅助工具管理。工具的计划进度，工具的成套性，工人的工时，工具任务的完成，都利用电子计算机辅助管理。

(7) 讲究成本。车间每年要做一次财政预算，在预算的 25 个项目中，工具费用占两项，即标准工具费用和专用工具费用，每月进行控制，不吃“大锅饭”。

(8) 有强大的供应厂商。据罗罗自己统计，为罗罗生产工装的厂商计有 1870 名工人，120 名工装设计员，每年平均承担罗罗 50% 的工装任务。

(9) 工具检验由工具车间领导。有的工具车间根本没有检验，而是试用

合格为止；有检验的，只是最终检验。但供应厂商做的工装进厂则必须检验。

(10) 重视刃磨。刀具的刃磨不全部集中到工具车间。使用刀具多的车间有自己的刃磨工段，由工具车间领导。刃磨设备按 8% 左右配备，并且直接用光学曲线磨刀。其他则集中到工具车间磨刀。

(11) 工具管理科学，运输、保管先进。普遍采用颜色代码对现场使用的工具进行管理，防止未经检验的工具混入现场。工具管理井井有条，不管现场在用或库存保管没有一个直接放在地面上。由于运输工具先进，货架高度可达五米，具有足够的存放位置。

(12) 工具车间由工作中心的生产工程经理领导，工具室则由产品中心的生产工程经理领导。

#### □工业工程

罗罗公司的工业工程是研究如何把人的技能有效地应用于制造工程。它的主要工作是，在生产工程师确定的制造方法的基础上对生产流程、劳动组织和工人操作进行周密的考察和研究，规定各工步的操作方法，测量和制定标准工时，他们在工业工程方面肯下功夫，也肯投力量。这个集团有 220 名工业工程师从事工业工程工作，其中绝大多数是经过专门培训的。

罗罗公司之所以用人少，效率高，会做生意，其基本原因之一是把生产和经营活动建立在科学的、实际的标准工时的基础之上。罗罗所制定的工时，就是一个合格的工人完成一个生产作业所需要的总时间，它包括加工零件所需的机动和手工操作的基本工时，并包括一定比例的工人休息、工具维修、机床调整和由于意外而造成的短暂耽搁等补助时间。

标准工时的制定，经过由粗到细、由技术估测到实际测量的五个阶段：

第一阶段：当新机决定设计，即开始进行本阶段的估测。一般只估测关键零件，由新机成本估测部门根据发动机手册和可能提供的草图并参考老机的资料进行估测，用于估算成本。

第二阶段：根据设计草图进行较为详细的估测。仍由新机成本估测部门进行。用于更新和检验第一阶段的估测并估算新机销售价格。

第三阶段：新机进入发展制造阶段，各产品中心的工业工程人员根据工程部门提供的零件图，对成本较大的零件进行估测，用于计算劳动量，提出零件制造报价和进行生产准备。

第四阶段：新机决定投入生产，由产品中心工业工程人员根据完整的设计、工艺资料，确定操作方法（工步、切削速度、进给量），估测所需工时，用于计算详细成本，计算劳动力需要量和机床负荷，并为车间监控生产能力提

供基础。

第五阶段：在新机正式投产后，由各产品中心的工业工程人员，用合适的测量技术，对每个零件每道工序的每个工步进行具体的作业测量，检定原定的估测工时，定出标准工时。

这样定出的标准工时，有以下几个特点：

(1) 科学性。不仅进行具体的作业研究，而且进行实际的作业测量，使标准工时比较符合实际。

(2) 可行性。标准工时的内容，除考虑“速率”，即工人的出力程度等因素以外，在基本工时的基础上还包括一定比例的补助时间，用以恢复工人的疲劳、个人自然需要和生产中意外造成的短暂的停歇。

(3) 不变性。标准工时是根据一定的制造方法制定出来的，不因工人技术水平不同而改变。

标准工时是罗罗组织生产和经营活动的基本依据。他们用它来计算成本和价格，计算工人和设备需要量，制定经济批量和生产周期，编制长远规划和日历作业计划，控制库存周转，并监控工人和部门的工作效率。

值得注意的是，罗罗公司工资形式于 1971 年由计件工资（即按工人完成标准工时的多少支付工资）改变为计时工资（即按劳动日支付工资）。他们认为，这样做有利于保证产品质量，并可减少劳资纠纷。他们还通过监工系统（作业经理—监工—工长）对工人实行监督。具体作法是：通过作业监督员并借助电子计算机对工人的实际工时和非生产工时进行记录、存储和统计，同标准工时进行对比，算出工人效率（O·P）和部门效率（D·P）。产品中心和各工段每月讨论一次，并由工会代表参加，从工厂和工人两个方面找原因，提出发挥工人效率和部门效率的办法，要求工人效率达到 100%，部门效率达到 75%。对干活好的工人实行奖金、休假、旅游等奖励办法。

#### □生产控制

罗罗公司的生产控制系统是 1967 年建立产品中心以后逐步发展和形成的。其中吸收了美国的经验，例如使用“MATERIEL”一词就是从美国学来的。其含意是：把生产过程当作物资移动的过程，所以生产控制就是对从原材料进厂到制成合格产品的物资移动的全过程进行控制，以达到高效率、低成本和按准确时间进行生产的目的。这套办法科学地反映了生产活动的规律，是小批量、多品种生产行之有效的管理办法。其主要特点是：

(1) 统一计划。实行两个统一，一是短、中、长期计划（当年计划与两年、五年计划）的统一；二是生产计划和经济计划的统一。在机构设置上，

由一个助理董事统管，下设计划与输出、制造周期计划、生产与库存控制、供应责任控制和计算机辅助管理系统等业务部门。这个机构把远年计划到当月的生产活动都纳入计划轨道。

(2) 不断计划。他们根据定货要求假设订货，一年四次(2月、5月、8月、11月)制订和修订五年计划(当年不包括在内)。前二年是按月份编的，后三年是粗线条的。使上下都知道一年、两年和五年的任务，以便准备生产条件，安排生产活动和参与市场竞争。

(3) 计划是建立在能力(本厂和承包商的)和生产条件的基础上，不搞空头计划。他们搞两个平衡：一是任务和能力平衡；二是输入(人力物力)和输出(产品)的平衡。他们的一个观点是完成了输入任务，才能保证完成输出任务。

(4) 使计划尽量符合客观经济规律。他们分析了产品结构和制造过程，产生了基本数据贮存。研究了机床调整工时和库存零件储备量的关系，制定了合理的经济批量。在标准工时和经济批量的基础上制订了生产周期。这就使生产计划的编制有了科学的基础。

(5) 要做到计划的准确，首先要做到库存准确。他们有一个准确的库存记录系统。库存状态分为十四种，每天约有三万多个库存移动，当天情况24小时内就能反映出来。进度计划规定的废品允许量，可以根据实际情况随时修正。原材料一进厂就算在制品，材料库划归计划部门管理。

(6) 由输出小组管理分配库。目的是根据产品输出计划严格控制输入与库存，做到既能满足需要，又不积压资金。不论是材料的订货、进货量，还是在制品、成品库存都留有余地。并设材料缓冲库以防意外。对于过剩的库存(包括从毛料到成品的各种库存状态)由过剩调查员调查原因，纠正不合理的库存，并搞零件改制，变过剩为有用。

(7) 新机研制和批量生产，统属一个生产指挥系统。根据零件的合理化责任代码分配任务。产品中心如果能力不够，可以我承包商制造。当任务超过能力，又找不到适合承包商，不勉强接受任务。

(8) 注意控制作业排队。进度表内安排了合理的排队时间。生产控制部门对过长的排队要采用技术组织措施。如提高设备利用率和劳动效率、加班、增设作业点等加以克服。

(9) 零件周转严格按批次进行。从调度日历计划上看到，每台机床一般安排三批任务，一批是正在干的，一批是已经准备好的(包括图纸、工具、批卡)，再一批是要作生产准备的。都有管理人员按时送到机床旁边。生产现

场很有秩序。

(10) 生产控制使用了各种图表,如表示生产趋势(计划和实际比较)、任务和能力平衡、作业优先性,发动机缺件图表(缺件的概念与我们不同,没有实现进度表计划的称缺件,发动机总装不留缺件)等。用图表、幻灯汇报工作,清晰、扼要、有说服力。

(11) 对产品中心的考核主要有四项指标,一是输入输出计划,二是品种数量进度,三是成本计划,四是工人效率和部门效率。四个指标很管用,把品种、产量、产值、劳动和成本指标都结合起来了,不搞部门分管。

#### □成本控制

为了在竞争中获得有利的地位,罗罗公司对成本实行严格的控制。

生产必须计算成本,投资注重经济效益。就机在着手设计时,就要估算成本,作为在市场投标的重要依据和确定制造方法、采用生产手段的基础。工装设计员设计工装同时也要估算成本,作为考虑自制或外委的一个条件。采购器材要三个厂商报价,进行比较选择。一台设备,该不该买,什么时候买,也要进行费用对比,精打细算。用什么样的人、用多少也要算帐。采用新工艺、新材料、新设计也要考虑成本因素,使产品以高质量,低成本,在竞争中取胜。

成本计算精确。并通过预算,对实际耗费进行严格控制。批生产实行标准成本,试验制造实行项目成本。标准成本每年制订一次,一年内固定不变。在标准成本的基础上,考虑材料价格和标准工时成本率的变化,每月计算出实际成本。他们按组件、按零件、按工序进行成本计算。

产品中心,既是生产中心,也是成本控制中心。产品中心每年都编制以降低成本为目标的技术组织措施计划,除努力采用新工艺、降低原材料消耗以外,主要是控制标准工时和费用预算。标准工时成本率是他们普遍采用的一个控制指标,表示每个标准工时花费多少钱。通俗、易懂、而直观。各部门之间的协作都要计算成本。实验部门要产品中心加工某项产品要计算成本,支付费用,实验部门将工装转给产品中心时,产品中心也要支付转帐。经济责任清楚,不吃大锅饭。

在管理体制上,主要是集团、工作中心、产品中心三级核算。各级设财政控制员或成本会计员,他们受本单位经理的直线领导和上级财会部门的职能领导。财政集中管理,各级规定有一定的用钱的权限。

#### □器材管理

罗罗公司的器材管理有以下特点:

(1) 器材管理不强调集中,而是根据科研、生产特点,因地制宜。在达

比集团设主管购买的助理制造董事总管此项工作，并分别在达比苏格兰地区设置购买部门负责本地区的购买。试制、试验部门的购买由本部门自己负责。购买部门只负责材料、锻铸件、成品附件和外委加工订购，不负责器材仓库管理。

(2) 购买、订货和外委加工可以同时找三家承包商或供应商，从质量、价格、交货时间上进行比较，从中选择一家进行成交。供应商必须严格执行合同规定，按期、按质、按量交货。我们在参观卡麦隆钢铁公司时，见到该厂为罗罗公司生产的航空锻件，从炼钢到锻压成形并经过粗加工和各种探伤检验。不像我国带料加工和不进行粗加工的做法。尽管器材供应状况较好，罗罗公司的产品中心或工作中心仍设有缓冲材料储备仓库，对交货周期较长、来源比较困难的材料、锻铸件保持 3~9 个月的储备量。相比之下，我们规定 6 个月储备周期是偏低了一些的。

(3) 发动机用料入库基本上不进行项目较多的复验工作，而把材料质量控制的重点放在供应商。订货时严格规定技术条件，生产过程中进行监造。供应商对按合同交货负有经济责任。外购成件的质量由负责购买的产品保证经理负责，该产品保证经理接受地区购买部门和产品保证部门的双重领导。

(4) 在材料仓库内配备有加工改制设备，材料表面状态有缺陷或规格不符合图纸要求时，由仓库进行清理或加工改制。

(5) 仓库管理有“两高”，即机械化程度高，仓库利用率高。材料移动、收发、普遍采用电瓶铲车、升降机。货架存放高达 5 米，管理井井有条。在伊斯特布莱德备件仓库，储存记录 56000 项，成功地采用了电子计算机辅助管理。

#### □ 计算机辅助管理

计算机辅助管理就是用电子计算机按照人们安排的程序对生产活动中的各种基本数据进行收集、运算和处理，迅速给出人们需要的答案，这些答案可以用表格的形式打印出来，也可以直接在显示屏上显示出来，或者二者兼备。罗罗公司是从 1962 年开始采用计算机辅助管理的。目前达比集团有 IBM370/148 计算机二台，IBM370/168 计算机三台，其中一台 IBM370/148 在格拉斯哥，其余四台都在达比计算机中心。计算机是租用美国的，租金每年 800 万英镑，由工程、商务、财会、产品支持和制造等部门共用（按规定时间），制造部门每年支付租金 180 万英镑。生产中使用的小型计算机有七台，终端约 320 部。除桑德兰得、哈克诺尔外，包括远在 500 公里外的格拉斯哥，都与达比的计算机中心相连（通过邮电部门的公共线路，在规定的时间内使用），形成一个以

达比为中心的计算机网络。

为适应计算机应用迅速发展的需要，达比集团建立了计算机系统的管理机构，由财政董事领导，负责计算机应用的管理。在生产控制部门设立了制造系统的管理机构，负责计算机辅助管理的应用与发展，目前从事计算机辅助管理的工程技术人员已达 125 人。

十多年来，达比发动机集团应用电子计算机辅助管理不断扩大与完善，目前在生产控制领域已应用于库存控制、长期计划安排、车间进度计划编制、工序与工具单编制以及外购等方面。根据使用的要求，它们建立了基本数据库，主要有发动机规范磁带（PEST）、组件分解规范磁带（STAB）、标准信息记录磁带（SIR）以及合理化工序磁带（ROBOT）四种，将生产的发动机从部件、组件逐级分解到最终的零件以及制造零件所需的材料、工时、工装、工序等，贮存在上述磁带中，以备调用。同地它们还建立了库存记录，将成件、在制品、材料分 14 种库存状态，通过一个数据收集系统，使库存变化在 24 小时内就能反映出来。在具备完整的基本数据和准确的库存记录的基础上，根据市场的订货量，通过计算机迅速准确地编制各种计划进度，从而取得了显著的效果。主要表现为：调整计划反应快，周期短，准确性高，库存控制准确。1962 年达比集团生产 5 种型别 28 个型号，统计计算员有 300 人。变更一次计划要 1~13 周，任务安排的准确度只有 90%，库存记录准确度 70%。现在生产 11 种型别 90 个型号，变更一次计划，只需一天，任务安排准确度可达 100%。（不计库存误差）虽然库存总件号高达 15 万，每年库存移动量 300 万次，但库存记录准确度可达 95%~98%，统计计算员仍为 300 人。据估算，如果仍旧采用老办法，计算工作员需 2000 人，库存准确度只有 50%，任务安排准确度只有 80%。为开展计算机辅助管理的研究和发展工作，他们参加了美国计算机辅助制造协会（COMPUTER AIDED MANUFACTURE INCORPORATED）以取得技术上的联系与支持。

但他们强调说明：计算机只是一种手段，而不是目的。要想达到理想的效果，必须靠原始数据正确，必须强调高度的纪律性和责任心。因为只能是人管机器，而不是机器管人。如果输入的数据不正确，输出的结果也必然错误。此外还必须及早注意培养使用计算机辅助管理的技术业务干部。

#### □质量保证

为取得用户信任和提高竞争能力，罗罗公司很重视产品质量保证工作，对生产过程中的各个环节，包括设计、发展、购买、制造、处理、装配、试车、包装、运输、库存以及服务等的质量政策、程序和责任都在质量手册中作了详

细的规定。

罗罗公司质量保证部门的组织体制，从航空分部到产品中心共有五级：在航空分部设产品保证董事。在达比集团设产品保证控制员；下面设中部地区和苏格兰地区的产品保证经理，受产品保证控制员和助理制造董事双重领导（苏格兰地区受产品保证控制员和达比集团董事长兼苏格兰地区总经理的双重领导）。在工作中心和产品中心则设质量经理，接受本工作中心和产品中心经理的直线领导并接受地区产品保证经理的职能领导。

质量保证部门的职能，从五十年代开始逐步地由单纯产品检验发展为全面质量保证。1950年以前，罗罗公司只有产品检验部门，与五十年代初期我国从苏联引进的企业管理体制相仿。五十年代初，它们开始组织了几名检验工程师，对产品质量作些调查研究和验证试验，并相应发展了无损探伤技术，用于超差品的处理，迈出了全面质量（TOTAL QUALITY）控制的第一步。1963～1964年期间学习美国的企业管理经验，建立质量部门，统一执行产品检验与质量控制两种职能，并于1967年开始建立产品中心，在每个产品中心设置经理。七十年代又进一步强调每一个人，每一个部门，包括工程制造商务和产品支持，都要对质量负责，发展为全面的质量保证。

他们认为质量保证与产品检验的基本区别是：产品检验只是单纯的事后检查把关，而不是采用其他保证质量的积极措施，把影响产品质量的因素排除在产品制成之前，这样如果设计、工艺有问题，出现大量超差品，也只好增设更多的检验员，从坏的里面挑好的。质量保证则参与产品设计、制造以至产品支持等生产活动的各个环节，采取预防、检查和分析处理等措施对产品质量实行全面控制。主要是：

（1）参与设计讨论和设计联络，在生产过程中对工程设计资料作解释，并经常向工程部门反映产品加工中存在的问题，以便在设计规范内加以改进。

（2）对各生产支持试验室的业务进行监督，并直接控制无损探伤（X光、超声波等等）检验业务。

（3）对购买或外包加工质量和生产条件直接参加审查批准。

制订产品验收标准（经工程部门同意）和分类统计检验等技术文件，审查工艺文件，制定产品检验方法，提出产品检验设备等等。

为适应上述职能要求，罗罗公司的质量保证部门相当重视技术队伍和物质条件的建设。在机关和基层都配备有质量工程师，每个产品中心配备4～10名，多系设计、制造、检验人员出身，具有比较丰富的工作经验，能够独当一面地处理产品质量问题。产品检验人员在机加部门约占直接生产工人的

20%—30%，而且选择有经验和有威信的人担任。在进行生产技术改造的同时，相应地进行了质量检验技术的改造，大量地采用了数控、数显、光学和非破坏检验等现代化的检验设备。

罗罗公司很重视质量教育，在车间里张贴着要求搞好质量的标语和宣传画。它们也吸收工人参加管理，如研究解决产品质量问题，提出合理化建议等，称之为“工人管理”。

#### □标准化工作

罗罗公司标准化工作是随着生产的发展而发展的。其基本情况如下：

(1) 组织机构：根据业务性质设立了基础、零件、材料和制造标准委员会。委员会包括了达比、苏格兰、布列斯托尔、列文斯顿、安斯迪等地区的代表。委员会的常设办事机构设在达比有关业务单位。如基础标准设在工程部门的工程制图室，零件标准在设计部门，材料标准（含热工艺）设在试验室。有若干标准工程师负责进行日常工作。

(2) 标准类别包括：

①制造标准。多以手册形式出现，如机械加工手册、工具标准手册、机床能力手册等。

②工程标准。多以 JES（联合工程规范）形式出现。

③材料标准。多以 MRR（材料规范）、RPS（热加工规范）形式出现。

④设计标准。多以 JDS（联合设计规范）形式出现。

(3) 制订标准的程序与我国大体相似，但从提出编制到批准发行的周期较我国短一至四倍。此外，他们注意总结生产中积累的经验形成标准、规范或手册，推广使用。比如检验仪器手册、设计能力手册等都是根据工作积累的资料逐步汇编成的。经多年的工作，他们制订和推广使用了很多标准、规范、手册。工装设计采用标准件的比率可达 70%—80%。简化了设计，减少了零件品种，节约了人力物力，收益不少。

(4) 干部培养。标准工程师应有较丰富的理论与实践经验，不仅应有本专业的技术知识，而且应用相关的技术知识，才能胜任。如设计标准工程师应兼有机加、焊接、热处理等方面的知识和经验，并要不断学习，增加新知识。从我们接触的几个标准工程师来看，业务相当熟悉，都是有多年实际经验的人调来搞标准化工作的。

#### □培训工作

罗罗公司对各类人员的培训是十分重视和肯下本钱的。以达比培训中心为例，该中心共有专职教职员两百多人，设备比较齐全，有相当规模的生产实习

车间和发动机陈列室，还有各种类型的教学间，拥有电影、电视和活动模型等现代化的教学设施。培训中心的主要任务有两项：一是为本公司培训工人、技术人员和各类管理人员；二是对顾客进行技术培训。凡进入罗罗公司人员一般都要经过这个培训中心的培训，还对在职管理人员进行不同专业的短期训练。

(1) 大专程度的技术人员。其来源主要有三：一是招收大学毕业生（有学士学位），到培训中心培训两年，包括教授航空发动机制造的基本知识，进行设计、制造实践，并轮流到若干产品中心和职能部门实习，进一步考查其特长和实际工作能力，然后分派工作。二是招收中学毕业生，经过一年培训，选优送大学学习三年，取得学士学位，再实习一年，然后分派工作。称之为“厚夹心面包”。三是招收中学毕业生，前三年一半时间在培训中心培训，一半时间在大学学习，第四年全部在大学学习，取得学士学位，第五年实习，然后再分派工作。称之为“薄夹心面包”。以上三种，毕业后即有工程师头衔。四是从培训两年的学徒工中选拔较优者，继续培训三年，一半时间在培训中心，一半时间进地方学院，取得毕业文凭。第六年根据不同情况，或者实习一年后分派工作，或者再进修一年，取得学士学位，然后分派工作。

(2) 中专程度的技术人员。从招收的中学毕业生中，选一部分培训四年，其中四分之一时间在地方学院学习，四分之三时间在培训中心，结业后分派工作，叫技术员。

(3) 秘书与一般职员。招收中学毕业生，在培训中心培训一年。秘书必须会打字、速记技术，大多是女性。

(4) 工人。招收中学毕业生，学徒期四年，前一年在培训中心培训，后三年进行实习培训。经考试根据技术水平高低定级，一般可定 T 级技术等级（罗罗的工人共分八级：T1、T2 为熟练工，N1 至 N2 为半熟练工，N6 级是力工）。

(5) 对在职人员，根据需要进行培训，人员从经理到监工、工头、工程师以至工会代表都有。培训内容大至企业管理，小至具体技术，如技术安全、卫生、电子计算机应用、形位公差、工业工程等。讲课教员大部分是从本公司各单位聘请的，按课时给报酬。

培训中心由罗罗公司人事部门归口管理。

## 四、购并重组典范

### 波音与麦道的联姻

1996年12月15日，美国波音（Boeing）飞机公司宣布兼并美国麦道（McDonnell Douglas）飞机公司。每一麦道股份变成0.65波音股份，总价值133亿美元（按1996年12月13日收盘价计）。兼并后，除了保留100座MD-95的麦道品牌，麦道的民用客机一律姓了“波音”。有76年飞机制造历史的麦道公司从此不复存在。波音现任总经理出任新波音的总经理，2/3以上的管理干部由波音派出。新波音拥有500亿美元资产，净负债额仅仅10亿美元，员工达20万之多。1997年，波音可望有480亿美元的销售收入，成为世界上最大的民用和军用飞机制造企业。消息传来，政界业界甚为震惊！波音何以“娶”了麦道？或者说，麦道为何愿意“嫁”给波音？这是一桩“美满的婚姻”吗？

论实力，麦道是世界上第三大航空制造公司，1993年企业排名全球第八十三位。1990~1994年间，民用客机的市场份额，波音占60%，空中客车占20%，麦道占15%，其它企业占5%。然而，近几年，在与波音和空中客车的竞争中，麦道一路败北，占世界市场的份额从22%下降到15%，继而又下降到不到10%。1996年，麦道只卖出40架民用客机，300座的MD-11无力与波音的400座747竞争。12月，麦道放弃了自己440座MD-11的计划，开始作为波音“分包商”，帮助波音生产550座“加长型”747客机。麦道曾经是最大的军用飞机商，生产著名的F-15、FA-18和“猎兔狗”。然而1996年11月，在美国新一代战机——“联合歼击机”的竞争中，麦道再度铩羽而归。11月16日，美国国防部宣布，新战机将从洛克希德—马丁和波音的样机中选择。对此，麦道总经理无奈宣布：“麦道作为一家独立的公司，已经无法继续生存”。麦道开始考虑放弃“户口本”了。

在圈外人看来，麦道并无理由放弃“户口本”。1994年，麦道资产122亿美元，雇员65760人，销售额132亿美元。1996年，麦道在与空中客车的竞争中斩获甚丰。110架订货中，106架在欧洲。由于德国汉莎航空公司的订货，麦道最大的机型MD-11的订货大增。麦道70%的利润来自军用飞机，仅与

美国海军 1000 架改进型 FA - 18 战斗机的订货，就要今后 20 年才能完成。1996 年 1 ~ 9 月，麦道民用客机的销售虽然从上年同期的 30 亿美元下降为 19 亿，但麦道公司不仅没有亏损，反而赢利 9000 万美元，是上年同期的两倍多。这样一家历史悠久、实力强大的盈利公司，不能作为独立公司继续生存，愿意被波音兼并，岂不怪哉？

然而，麦道的决策者和飞机制造业的分析家们却有另外一番考虑。他们认为：

(1) 就民用客机而言，今后，由一家公司提供从 100 座到 550 座的完整客机系列，包括统一的电子操作系统，可以大大节约航空公司培训、维修和配件的成本。如今，波音用 50 亿美元开发出 550 座“加长型”747。空中客车用 80 ~ 100 亿美元开发 550 座 A330。麦道自己的大飞机只有 440 座，尽管眼下仍旧盈利，日后还是难以占领市场。

(2) 在军用飞机方面，麦道过去一直是龙头老大。1994 年，美国马丁·玛瑞塔与洛克希德合并，组成洛克希德—马丁，与麦道展开竞争。1996 年，洛克希德—马丁又用 91 亿美元，吞并了劳若。“三合一”的年销售额达 300 亿美元，为麦道的两倍。新一代战机——“联合歼击机”，作为美国空军、海军和海军陆战队以及英国海军的主要装备，将有 3000 架订货。麦道虽然全力以赴，志在必得，结果却被五角大楼淘汰出局。对麦道而言，这不仅是一次重大商业机会的丧失，而且意味着麦道将无力保持军用飞机技术上的先进地位。

总体上看，麦道的民用机、军用机的技术能力皆跟不上其它几个主要竞争对手，要想继续独立生存，就十分困难了。于是，麦道选择了“上上策”——嫁给波音。

在正常情况下，“嫁娶”本身是双方自愿的。若非波音愿意，则麦道必须是“闺秀”难“嫁”。那么，波音为什么愿意娶个“半老徐娘”的麦道？

#### 1. 波音需要更多的技术员工和生产能力

按波音总经理的说法，飞机制造工业在成长，波音需要更多的技术员工和生产能力。1996 年是波音和空中客车 6 年来订货最多的一年。1996 年，波音共得 645 架订货，价值 470 亿美元。波音订货历史最高年为 1989 年的 683 架。1996 年，空中客车得 309 架订货，几乎是 1995 年 106 架的三倍。空中客车订货历史最高年为 1990 年的 404 架。目前，波音平均每月生产 8.5 架 737。1997 年 1 月要达到每月 10 架，第四季度要达到 21 架。兼并麦道，明显有助于波音扩大生产和新机型的研制。目前，已有 200 多名麦道生产 MD - 11 的工程师接到通知，从加州搬到西雅图，为加长型波音 747 工作。

## 2. 波音需要“强身”，以与空中客车竞争

波音兼并麦道之后，空中客车成了波音唯一的竞争对手。早在1970年，英、法、德、西班牙4国政府用各自的航空制造企业跨国组成空中客车公司。当时，以波音为首的美国公司，占领了世界市场的90%。欧洲任何一国的航空制造企业，都无法与之抗衡。要挽救欧洲的航空制造工业，跨国联合是唯一的出路。从那时起，不算种种秘密补贴、固定补贴和免税优惠，只开发机型一项，空中客车即直接得到政府100~200亿美元的补贴。经过25年努力，到1995年，7个机型1300架空中客车在天空翱翔，市场份额从零成长到30%。1994年，空中客车的订货首次超过波音，占市场份额的48%（波音为46%），俨然成长为与波音旗鼓相当的竞争对手。

空中客车的打算是，2000年时占领世界市场的50%。目前，波音在400座以上的巨型客机方面处于领先的垄断地位。这部分客机，按价值计，相当于1/4的世界市场份额。波音从这些巨型客机上每架赚回3500万美元利润。1995年，波音曾经花了整整一年的时间，劝说空中客车的几家公司，一起开发800~1000座的新一代超巨型客机。结果是导致了空中客车与波音在450~650座客机的公开竞争。在已有747-400和777客机的基础上，波音“仅仅”投入50亿美元，就可以在2000年，使第一架550座“加长型”747投入使用。由于起点低一大截，空中客车要用80~100亿美元，最早在2003年，才能开发出550座A330。为了赢得这场550座客机的战斗，欧洲各国政府承诺再度补贴“启动资金”。1996年7月8日，空中客车决定在1999年前，将封闭的“四国联营”改成开放的股份有限公司，开放式地筹集更多的资金，兼并更多的企业。1996年7月11日，空中客车的两家公司以及意大利的阿联尼那，与中国和新加坡签订了合作开发AE-100客机项目。中国约1000架客机、价值超过200亿美元的市场潜力，对空中客车，具有毋庸置疑的战略意义。面对空中客车来世凶猛的进攻，波音“娶”了麦道，扶正固本，无疑有助于波音与空中客车一决雌雄。

波音是全球最大的飞机制造公司，1993年排名全球40大企业。波音、麦道联姻，对波音，对麦道，带来了那些利益呢？

首先，波音掌握了更大的市场份额。联姻前，波音的军事订货相当于麦道的一半，是波音20%的收入来源。波音兼并麦道后，不仅使波音民用客机的市场份额一下子成了空中客车的两倍多，再次拉开了空中客车追赶25年、刚刚缩短了的距离；而且，波音再次军民合一，军用产品年销售额超过150亿美元，成为世界上最大的军用飞机公司。如今，波音和拉克西德—马丁任何一家

公司的军品销售额，都是欧洲最大军工企业的两倍以上。

其次，波音兼并麦道之后，法律上的“麦道”不复存在了，但实力的“麦道”并未失去机会。显见的事实是，1996年11月16日，美国国防部正式宣布由波音或者洛克希德—马丁研制“联合歼击机”。然而，人们不会忘记，在过去50年里，波音只有设计制造轰炸机的历史，但没有一架成功的战斗机的设计。而过去50年里，麦道有着设计和制造战斗机的悠久历史，其收入的70%来自军用飞机制造。显然，尽管波音拿到了“联合歼击机”项目，但还得靠被兼并的麦道去完成。

这能不说是“一桩还算美满的婚姻”吗？

### 赫司特的资产重组

德国赫司特集团成立于1863年，以生产染料起家，20年后进入制药领域，生产出当时第一种安全有效的止痛退烧药。100多年后，赫司特已成为一家在全球拥有14.5万员工、年销售额达360亿美元的国际性企业集团，业务领域也逐渐扩展到医疗保健、农业和化工。

1996年11月6日，赫司特董事长尤尔根·德曼宣布了该集团成立以来最为重要的一项决定。即从1997年开始，赫司特集团将正式转变为一家战略管理控股公司。有人说，靠生产退烧药起家的赫司特集团现在已经很庞大了。在它的各项事业越来越扩大、竞争越来越激烈的情况下，赫司特集团转变为战略管理控股公司，无疑等于给自己服了一剂退烧药。

根据赫司特集团的这项计划，赫司特将把所有的业务部门分离出去，使它们成为独立的法人实体；原赫司特股份有限公司在过渡期后，将成为一个控股公司，主要担负战略管理的使用，不再直接涉及各项具体业务运作。

具体而言，赫司特的医药分部“赫美罗”，将成为总部位于德国的全球性合股公司。该公司的生物技术研究将进一步加强，在美洲和亚洲的地位也将进一步巩固。赫司特的医疗诊断分部“贝林”，有可能寻找合作伙伴，继而成为一个独立的公司，进一步加强在美国的业务和开发新产品。赫司特的农业产品分部“艾格福”，将进一步从一个农作物保护产品公司，发展为农作物产品和营养一体化公司。赫司特的有机化工分部，将并入一个全球性的公司。目前属于纤维部的醋酸纤维业务亦将转入这家公司。赫司特的特殊化工产品分部，将会成为一个独立的公司。赫司特的用于纺织和其他技术领域的聚酯用中间体和聚酯纤维业务分部，将会成为一个全球性公司“特雷维拉”。赫司特的工程塑料产业，也将成为一家独立的全球性公司。赫司特集团内部提供基础设施和服

务的各单位或并入各独立的公司，或者也成为独立的公司，通过向集团各公司和第三者提供服务，自主经营，自负盈亏。

据悉，赫司特监事会已基本批准了这一企业重组框架。当然，还有待提交今年5月召开的股东大会审批。此后，赫司特将正式转变为战略管理控股公司。

赫司特做出上述战略转变，主要是基于如下考虑：

第一，赫司特的资产规模与组织规模已经很大，因此需要在企业内部把战略管理职责和运营管理职责分开。赫司特董事会将运用少数中央工具来制定和调整长期发展计划。各独立公司拥有运营所需要的人力和物力，享有更高程度的创业自由和营运责任。

第二，控股结构更具透明度，把独立业务实体的实力在市场上曝光。这样，各独立业务实体将不但要受董事会的控制，也不得不受市场的直接监督。同时，董事会和集团管理层的职责也更清晰，其责任是创造更多的附加价值，而不仅仅是单个业务相加的总和。

第三，总公司的职能主要是进行资本运营，控股结构还能创造更多融资渠道，如把单个公司在股票市场上市，使其股值和本身的价值挂钩，由此为股东和潜在的投资者提供更大的透明度。

所有这些，都是为了使赫司特集团得到长期的和可持续的增长。

赫司特拟组建的战略管理控股公司不同于金融控股公司。对于后者，如许多投资银行，它不关心企业做什么业务，而只关心企业是否赚钱。它可以今天把钱投在一个地方，也可能明天把钱抽走投到另一个地方。而作为战略管理控股公司，它也关心利润，但需要进行行业层次的长期考虑。它不再参与具体业务的经营，但必须设定一个业务发展方向的发展目标。

例如，赫司特给其原医药分部、现赫美罗公司设定的方向就是搞医药。要求赫美罗必须在这个行业成为世界三大公司之一。赫美罗必须按赫司特设定的方向去做，不能改行生产汽车。赫司特百分之百地拥有赫美罗，控制着其业务发展方向，但不参与具体经营。按照赫司特设定的发展目标，在过去两年中，赫美罗通过一系列活动，发展壮大赫美罗。目前，赫美罗确实已成为世界三大医药公司之一。

1997年2月11日，赫司特在法国证券交易所出资53亿德国马克，全部收购罗素优克福公司的剩余股份（1994年起，赫司特在该公司持多数股份），成为罗素公司的唯一股东。这样，赫美罗朝着全球一体化的医药公司又迈进了一大步。经过一系列购并，赫司特的医药业务弥补了以往在北美市场份额不足

的缺陷，在美国、日本和西欧都能获取份额，实力得到均衡，并使赫美罗从战略上真正成为一个统一的公司，成为一个更具竞争力的企业。

## 柯宁的合资及兼并式创新

柯宁玻璃公司在很多人心目中不能算作一个不断创新的公司。但是，自从 1851 年创建以来，这的确是这个公司已经实现的事实。今天，柯宁公司已成为有资产 15 亿美元的生产陶瓷、卫生科学和电讯产品的公司。除此之外，它还拥有其他公司的很大一部分股份，每年向柯宁公司不断提供红利收入。

詹米·霍顿，创始人的后代和最近被任命的董事长，追溯了公司历史上的几次重大变革。开始时，柯宁公司只是一个制造特种玻璃——桌上用具、装饰玻璃、药瓶和铁路信号灯的公司。1879 年，柯宁公司与通用电气公司的创始人托玛斯·爱迪生合作，从事白炽灯光的试验。据说爱迪生选择柯宁公司是慕名而来的，因为柯宁公司作为以研究为基础的公司已名声在外了。到 1990 年公司基本上是一个出售特种玻璃制品的灯具公司。

1908 年，柯宁公司建立了研究实验室，在美国的工业界中，它是最早进行基础研究的公司之一。经过一段反复试验摸索的过程，试验室研制出了派热克斯玻璃，使柯宁公司一下子打入了消费品市场。

实验室还做出了其他的重大成就。例如，柯宁公司的重要创新之一是一种带状机器。在这种带状机器上，热玻璃从连续移动的传送带上漏下，同时从下方用压缩空气把漏下的玻璃吹成灯泡。这种带状机器今天每分钟可产 2000 个灯泡。正是这种机器，使得电灯泡成为每个人都买得起的东西。

柯宁公司用合资和兼并来保持革新步伐。例如，另外一个从试验室研制出来的玻璃生产方法是“上拉工艺”，即从热玻璃锅里拉出玻璃管。上拉工艺把制造不同直径的玻璃管的大规模生产变为现实，其中小的玻璃管像温度计一样细。由这个技术又发展成“纺”玻璃的能力，也就是把玻璃造成纤维的技术，其最终产品玻璃纤维在今天的建筑业中得到了广泛应用。柯宁公司与欧文斯——伊利诺斯公司合资的欧文斯——柯宁公司随后于 1938 年成立。

1930 年，柯宁又开始了二氧化硅（玻璃的原料）和塑料的试验。1936 年，它试制出了硅，今天在工业和医疗上得到了广泛使用，如乳房植入体就是硅产品应用的一个实例。道化学公司具备生产和销售该产品的基础，因此又建立了道——柯宁公司。

为美国国防部生产战争时用的雷达灯泡的工作，改进了柯宁公司的灯泡成型技术。在此基础上，柯宁公司开发了离心铸造技术。世界上第一个显像管把

柯宁公司又带进了电子学领域。昔格纳的克斯公司的加入又使柯宁公司朝这一方向更迈进了一步。但进入竞争激烈的电子元件行业对柯宁公司来说，被证明是走得太远了。因此柯宁公司将昔格纳的克斯公司于1970年末卖给了北美飞利浦公司。

然而柯宁公司仍然坚持经营电子业务，并且建立了生产电容器和电阻器用的陶瓷的生产场所。这一行业和柯宁在光导材料方面的牢固地位为它在电讯业奠定了基础。波导研究开始于柯宁公司，特别是从贝尔实验室获得重大技术秘密后，这方面的研究扩大了。

柯宁公司对于医疗产品采取了同样的作法，革新制造酶用的多孔性玻璃，并利用其替代品孔性陶瓷，柯宁公司也就此进入了生物技术、医疗器械、医疗诊断和医疗服务领域。这里他们与生物技术的先导公司日内坦克合资，同时收购了吉尔佛特实验室、梅特·帕斯（卫生试验室）、以及堪萨斯城生物所。

当然，柯宁公司并不是十全十美的。例如，他们仍然保持着眼科眼镜的主要制造商的地位，却失去了重要的塑料透镜市场，而后者已是眼镜行业重要的组成部分。

柯宁公司及早地采取进攻战略，同时又设法保卫现有业务。这些转变的结果是使它能够持续发展，1987~1989年其收入增长了100%，达到2亿美元，其股票价格也上涨了一倍。但这些都发生在不活跃的陈旧的玻璃行业。

## 高尔特和哈里斯的并购奇迹

并购可以促进企业变化，这在高尔特和哈里斯公司的发展中表现得非常明显。

高尔特公司在其1983年年报中宣布：“高尔特公司将在1984年完成公司历史上最实际的改革，从多种工业品制造商转为全部生产电子产品的公司。”记录证实了他们的声明。

1980年，当比尔·耶尔维萨克开始掌权时，高尔特公司还是一个销售额1.24亿美元和盈利420万美元的电池和引擎设备公司。1984年，其销售额已达15亿美元（平均销售额增长率为17%），收入为8600万美元（平均增长率为21%）。从1987年到1989年，其年销售额达20亿美元，而收入达2.2亿美元。而且高尔特公司开始不生产电池和汽车备件了，而正向电子产品方面进军，如砷化镓芯片、电子医用产品（如插入式血压测量系统）、32位微处理机、成象和制图软件，这是自动设计的关键，也是工厂自动化的关键。如果高尔特公司仍然停留在电池和发动机备件的生产上，那么它毫无疑问地只能是现

在高尔特的影子了。

实际上，高尔特公司在比尔·耶尔维萨克接管后经历了两次变化。第一次是在他刚刚进入这个王国的时候，高尔特公司收买了克莱维特公司，一个锗半导体公司。克莱维特也制造电池和其它工业产品。耶尔维萨克为这家虚弱的公司付出了一笔高于赢利 20 倍的巨款，也正因为如此，使耶尔维萨克进入了他梦寐以求的电子行业。1977 年，高尔特公司兼并了资本 5.03 亿美元的 ITE 帝国公司，一家生产电闸和其他配电产品的公司。当电气产品扩大了高尔特公司的电池生产线的时候，第一个“新高尔特”就形成了。但事情并没有像高尔特的预料那样发展。石油价格上涨，作为 ITE 老客户的公用事业部门削减了他们的订货。利润和收益开始滑坡。利润在 1978 年为 1.01 亿美元，到 1980 年竟降到 7300 万美元。一切控制业务的努力都无济于事。常务董事们离开了，董事长也离任了。

在这个关键时刻，比尔·耶尔维萨克进行了第二次变革。正如英国杂志《今日管理》所说，“随后的一年（1981）比尔·耶尔维萨克做了一件离奇而了不起的事情。他将整个公司肢解了”。对英国来说，这是离奇的举动，而美国投资界却认为“这简直就是轰动一时的创举。首先，能够感觉到重新部署的需要是很有洞察力的。有胆量进行这样的布置就更有勇气，而切实实施这一部署，华尔街认为这是高明的一招”。

谁能否认这是勇气，高尔特公司以 3.75 亿美元卖掉了它的价值 4.85 亿美元的工业集团，同时又卖掉了销售额为 1.02 亿美元的公司的另一部分。销售额 1980 年为 22 亿美元，到 1983 年已经跌到 16 亿美元，而收入基本持平，但他们手头却有了流动资金，债务/资本之比从 1979 年的 41% 下降到 1983 年的 26%。

高尔特公司又通过兼并系统工程实验室（它制造超小型微机）、美国微机系统公司（它生产一系列特殊用途的集成电路）、德安查系统公司（它制造以计算机为基础的高效影相加工系统）、康比昂公司（它曾为美国电报电话公司高性能 UNIX 系统设计软件）、戴克希尔公司（它制造砷化镓场效应变压器），确立了自己在电子工业中的牢固地位。而且不久，就在高尔特公司摆脱了较成熟的防御性产品（如高压开关设备）之后，他们渡过了十分困难的时期。

股票市场早已把这一切视为“高明冲击”，股票价格由每股 10 元升至每股 70 元。到 1984 年底，《华尔街杂志》报道说：“该战略已经起了作用，因为许多分析家已对该公司表示乐观。”范刘·拉埃投资咨询服务中心曾预计到 1987~1989 年之间，股票可从每股 70 美元提高到 100 美元。美国汽车公司前

董事长罗依·查宾说，高尔特公司魔术般的变化“简直是一次小的工业奇迹”。

哈里斯公司是一家在佛罗里达州梅尔本有 20 亿美元资本的电子和通讯公司。在公司所有的产品经营中，它都处于市场和技术的领先地位，但在其发展初期并非如此。在 1967 年，哈里斯公司叫哈里斯·因特泰普，虽然它有制造收音机和电视台发射机的小业务，但是它还只是以克利弗兰为基础的机械印刷机的一家生产商。后来，哈里斯公司经历了《福布斯》杂志于 1980 年所说的“非凡的蜕变”。

今天的成长阶段要追溯到 1967 年，当时公司是以克利弗兰为基地，名叫哈里斯·因特泰普印刷机公司，它的董事长是 64 岁的乔治·S·戴佛利，公司当时销售额不足 1000 亿美元。展望未来，戴佛利正确地想到了印刷文字和口头文字在电子行业的结合，而且认识到他必须把电子技术诀窍引入机械印刷过程。

戴佛利和他的合法继承人，理查德·B·杜勒斯总裁，花了 5600 万美元收买了以佛罗里达为基地的雷迪埃欣有限公司，一家高技术空间和军工公司。

戴佛利的做法代价高昂。收买雷迪埃欣有限公司的价格超过纯财务建议的价值，不断引进新产品的费用砍掉了收入，使公司从 1968 年到 1975 年的效益基本持平。

然而事情有了突破，销售额从 1975 年的 4.79 亿美元上升到 1981 年的 15.5 亿美元（年增长率 22%），在同一个时期，收益从 90 万美元上升到 9180 万美元。尽管 1975 年是公司收入很坏的一年，但这仍是一个了不起的记录。

哈里斯公司开始采用它新的电子学技巧，并把这些技术引入整个国家的报纸印刷所，试图以电视终端代替打字机。除此之外，哈里斯公司改进了传真照片的发送技术。简而言之，它用新技术向自己旧的腹地进攻。

但印刷业也没有被忽略。1980 年，哈里斯难于满足其价值 25 万到 500 万美元的卷筒纸偏转印刷机的订货量，这种机器是取代老铅字印刷机的。

随着公司继续成长，它利用其国防工业的经验，进一步与通讯技术结合。1980 年，哈里斯公司与法利农公司合并，法利农是一家高技术电话设备公司，哈里斯公司通过此举发展了电子元件的制造能力。1980 年它的集成电路的销售额在美国名列第十位。同时哈里斯声称它的利润仅次于英特尔公司，名列第二位，而德克萨斯仪器公司、范查尔德和摩托罗拉公司远在其后。公司自己声称自 1962 年步入电子业以来，他们只有一年没有盈利。

所有迹象说明哈里斯公司已经开始了它的第二次变革。它开始涉足于国际

商用机器公司、施乐公司和当时王安公司正在角逐的领域——办公室产品。尽管刚起步时仍然艰难。为了搞出第一个系统，软件解决不顺利，拖延了很多时间，到真正走上市场的时候，产品还不具有真正的优势。为了支持它的地位，哈里斯公司购买了拉尼尔公司 2.8 亿美元股票。拉尼尔公司曾经在文字处理系统市场里占上风。为了支付收购费用，哈里斯公司卖出了它的防御性的老产品生产线——印刷机生产线，换取了 2.3 亿美元的现金。这一举再次挫伤了正常经营和股票价格。但是范刘·拉埃投资咨询服务中心肯定了这一做法，并认为销售额在 1997 年到 1999 年间可望超过 30 亿美元，而收益达到 1.9 亿美元。如果哈里斯公司能够达到这个目标，这就是一个公司成功地同时执行进攻和防御战略的例子。

## 兵不血刃的收购

1972 年 10 月 30 日星期一，香港股市爆发了置地有限公司对牛奶公司的收购战。这是香港股市发展史上首家最广为人知的收购战，其影响非常深远。收购爆发当天，香港恒生指数大升 43.67 点，以 626.66 点收市，升幅达 7.4%。也正是受该收购的刺激，恒指便于 1973 年 2 月创下了 1700 点的历史高位。

谈到收购案的发生，不能不介绍一下两家公司的背景情况。

香港置地有限公司是英资怡和集团旗下的子公司，号称当年世界最大的地产公司、香港股王，占有香港中区最繁华地段的大多数地产，是香港中区地产大豪。但随着中区可供开发土地资源的减少，置地公司急于向香港东区的广大新兴地段发展。牛奶公司则为德高望重的香港豪门周氏家族所拥有，其董事局主席周锡年是英国册封的华人爵士，是当时香港政商两界红人。由于牛奶公司的养牛厂房占有铜锣湾薄扶林道大片土地，置地有限公司对它早已垂涎许久，一直待机将其控股权掌握在自己手中，并于 10 月 30 日正式摊牌。

10 月 30 日晨，置地公司在报刊上刊出公告，建议以 10 月 27 日收市时每两股 94 元的置地股票换取牛奶公司股东手中的一股 135 元的牛奶股票，换股截止日期为 11 月 29 日。置地公司称牛奶股东手中的股票将升值为  $94 \times 2 = 188$  元，增值约 40%，并称收购后的牛奶公司将得到母公司的大力支持从而得以飞速发展等等。

当天股市一开市，牛奶股价便开出 188 元高价，并以 196 元的高价报收，比 27 日收市价 135 元，大涨了 45%；置地股价也涨至 104 元，升了 10 元，升幅约 11%。整个股市忽然间沸腾无比，令当时没有经历过收购战的股民瞠目

结舌，并迅速转入疯狂。

但是牛奶公司方面却迟迟没有反应。周锡年仅对置地公司挑起的收购战嗤之以鼻。市场在牛奶公司的反应下，牛奶股价回落到 191 元。

成为鲜明对照的置地方面却极其活跃，为提高其股票身价，置地公司实行重估资产，并将重估增值的 17.5 亿元盈余拨作资本金，派发“数量可观”的红利，还声称：保证 1972 年度派息不少于 1.2 元，增幅 26%，1973 年股息 1.5 元，增幅 25%，1974 年股息 2.02 元，增幅更高达 35%，以此提高股价，显示出对这次收购不达目的不罢休的、志在必得的决心。

11 月 3 日，牛奶公司这才聘请罗富齐父子（伦敦）公司研究置地的收购建议。并呼吁牛奶股东在作出任何决定前，先等待董事局的进一步通知。

由于牛奶公司拒绝，置地公司必将提高收购价，使牛奶股价再创新高。7 日牛奶股价又升 22 元，以 228 元收市，置地股价亦从前日回挫中又升上 104 元，股市恒生指数创 700 点历史纪录。

11 月 9 日，牛奶公司主席周锡年出席记者招待会，由罗富齐公司提出反对收购三大理由：

（1）若接受收购建议，将会减低牛奶的股票股息。因为 1972 年计算的牛奶每股股息 3 元，而置地 2 股股息才 2.4 元，对牛奶股东不公平。

（2）1972 年度，牛奶每股盈利 3.65 元，置地 2 股合计才盈利 2.58 元，合并牛奶后，置地盈利增为 2.79 元，而牛奶则减少 0.81 元，对牛奶股东当然说不过去。

（3）置地收购目的是利用牛奶的优势来扩充自己业务。作为牛奶公司来说，在各方面声誉良好，优势显然，毋需借重收购合并。

因此，牛奶断然拒绝建议，周锡年也充满信心地认为收购不会成功。并且，牛奶公司为吸引股东，打击置地的收购建议计划，提出将股份拆细，一股牛奶股票拆为 5 股，然后每 1 新股送一红股。换言之，现在股东每股变为新股 10 股，实际增加 9 倍。同时宣布 1972 年度盈利，将比上年度增长 35%。1972 年度预计派息每股增幅达 67%。在这一消息刺激下，10 日牛奶股价最高升上 290 元，最后以 268 元收市，一日升了 50 元，升幅达 23%，比 10 月 27 日收市价升了几乎 1 倍之多。同时，置地股价当日也升上 127 元新纪录，最高曾上升 154 元，恒指亦再创 759 点历史纪录。当时牛奶的市盈率高至 73.4 倍，置地更高达 98.5 倍！可见股市的疯狂已到了不合情理的地步。

虽然此时收购战已达到白热化，但收购双方却自始至终没有动用现金来收购或反收购，甚至没有用提高收购价的方式来吸引股民。除了用换股、拆细和

派息的优惠条件吸引股民之外，双方只通过铺天盖地的广告来指责对方、抬高自己。从 10 月 11 日置地首先发动广告战开始，直到收购截止的前一天，双方都是唇枪舌剑，互不相让。其中的许多话以今天的眼光来看，实际是误导股民，有违规的嫌疑。但在那时香港股市法规尚不健全，因而也就无人去追究了。这比起以后那些动辄以数十亿港元现金统收的收购战来说，也算是一个罕见的景观吧。

由于双方互相指责、质询、揭短，引起双方股东心理恐慌，再加上汇丰银行主席警告股民：“股市已形成纯投机性行动，许多股价已升至超过合理程度，”13 日星期一开市便出现一轮暴跌，牛奶股价一度跌至 202 元，最后以 212 元收市，跌幅 20%，置地更大跌 33 元，跌幅 23%，整个股市恒生指数狂跌 87 点，跌幅 11.5%，创下当时跌幅纪录。好在次日大市即告反弹，没有演变成股灾。

由于当时地产业正处于繁荣上升的阶段，置地公司又是一家世界闻名的大公司，它提出的条件和所描绘的前景的确令所有牛奶股东向往。而牛奶公司由于实力相对较弱，独自发展地产的前途显然不如与置地联手光明。因此大多数牛奶股东还是倾向于置地的建议。对牛奶公司来说，可能这场收购战从一开始便就注定要输。

牛奶公司为了挽回局面，于 11 月 24 日宣布与华懋置业公司合资组成新公司，定名为牛奶地产有限公司，新公司将拿出 25% 的股票分送给原牛奶股东。然而这时离收购截止期 29 日只有 5 日，时机已晚。何况华懋的声势形象不及置地，而置地此时又宣称它所控的牛奶股权已足以否决牛奶宣布的与华懋的协议。因此牛奶与华懋合作，显然不如与置地合作对发展地产有利，这一来，牛奶弄巧成拙，效果适得其反，非但没有扭转形势，反而宣告了其最终的失败。

到 27 日，牛奶还作最后一次挣扎，向股东晓以大义，刊出“家和万事兴”的广告，说是“婚前情侣口角频仍，婚后怎能有美满的家庭生活”，“业务兴隆，端赖于衷诚合作，口角争执决非生财之道。敬请全体股东注意”，这则广告就像是一个月来“口角”广告战的总结。但是这时大势已去。置地更趁机作最后一击，兑现送红股的传言，而且更优厚地宣布一送五红股。这一来，一般牛奶可换到 12 股置地。顿时使置地门前排起长龙，牛奶股东争着上门换股。

28 日，牛奶再刊出整版广告，剖析双方业务前景，劝股东悬崖勒马，但已回天无力。当日，置地宣称已控有牛奶 51% 股权。至此，置牛大战已面临谢幕，置地一方已稳操胜券。

30日，即收购截止期后一日，置地刊出最后一个收购取胜的全版大广告，宣称已持有牛奶公司80%股权，至此，历时整整一个月的“置牛”收购大战，以置地有限公司获全胜而告终。

置地公司未动分文，便吞并了牛奶这家大公司，的确堪称杰作，创下了香港战后股史上空前绝后的纪录。它宣告英资财团对华资世家一次敌意收购取得胜利，牛奶公司从此换上英资旗帜。而周氏家族和周锡年经此一役，元气大伤，开始走下坡路了。

## 摩根·斯坦利与迪安·威特的合并

1997年2月5日，驰名世界的投资公司摩根·斯坦利与美国主要的共同基金和信用卡发行商迪安·威特公司宣布合并，两大金融公司连理，组成了世界最大的金融投资公司，摩根·斯坦利——迪安·威特公司，从而拉开了今年企业兼并的序幕。不过，也有人说他们门不当户不对，就如同是贵族和平民的联姻。

摩根·斯坦利出身显赫，至今已有60多年的历史，在投资银行界可说得上是颇负盛名。它的前身是由华尔街大亨J·P·摩根创办的摩根银行，当时经营投资银行和商业银行两项业务。1935年在美国政府颁布的新证券管理法的干预下，摩根银行的这两项业务相互分离，其中商业银行业务仍归J·P·摩根银行，而投资银行业务则归新成立的摩根·斯坦利公司所有。

截止到1993年底，摩根·斯坦利公司拥有1000亿美元的资产，自有资产超过70亿美元，为投资客户管理总值达350亿美元的资产，盈利水平遥遥领先于同行业的其他公司。1991年、1992年度分别被同行们评选为“本年度最佳债券交易商”和“本年度最佳股票发行商”。1984年后，经该公司咨询的收购兼并交易总额逾1500亿美元，交易对象为全球各电话、无线电话、电讯业的大型企业。

相比之下，迪安·威特公司的出身就卑微得多，它1993年才从施乐百货公司独立出来，目前排名美国十大证券商第六位，也是美国第三大信用卡发行公司，有3900万信用卡用户，是美国主要的共同基金和信用卡发行业者。与摩根·斯坦利相比，它们不论在业务的规模和层次，雇员的待遇以及经营管理方式上都存在有较大的差距。

摩根·斯坦利公司是一家主要为大银行和大财团服务的投资公司，而迪安·威特公司则主要是一家为个人投资者服务的零售经纪行。由于服务对象和客户层面不同，双方形成各自不同的“文化背景”。业内人士认为，摩根·斯坦

利与迪安·威特这两家公司不但业务互不相同，就连员工的气质也大相径庭。因此，两家企业的合并，也面临着文化和策略能否相互融合的挑战。

摩根·斯坦利的高级主管们不是出身于名校，就是拥有顶尖商学院的学位。这些高级主管们身着亚曼尼西装，脚登古奇皮鞋，搭乘喷气客机，穿梭于东京、伦敦、法兰克福等全球金融重镇之间，忙着会见各国政府首脑、企业大亨。他们的年收入高达数百万美元，50岁前退休就能坐拥大笔财富。而那些身着布鲁克兄弟西装、脚登德克斯特皮鞋的迪安·威特公司的主管们，则是风尘仆仆地开着汽车在美国各大城市沿街兜售共同基金、股票、债券，年薪充其量不过数十万美元。

两家企业截然不同的风格，在办公室装璜上也展现无遗。1993年纽约世界贸易中心发生爆炸案后，位于纽约世界贸易中心的迪安·威特公司虽然也曾大肆整修，但褐色地毯搭配橡木家具，只能称得上是舒适明亮。而摩根·斯坦利公司位于时代广场上的新办公大楼，却是用大理石地板、桃花心木家具、波斯地毯装点得富丽堂皇。

两家企业的薪资也有着天壤之别。迪安·威特董事长普塞尔去年的薪水和红利不过325万美元，但是摩根·斯坦利总裁麦克、董事长费雪个人的总收入都逾650万美元。

形成更强烈对比的是员工的工资。摩根·斯坦利的高薪政策使得迪安·威特员工的薪金相形见绌。迪安·威特经纪人一年的佣金收入约30万美元。而摩根·斯坦利公司有数百位与有钱人打交道的经纪人，他们的年薪高达200万美元。其中那些顶尖交易员、投资银行家，如果遇上好年头一年可以赚上千万美元。

迪安·威特的一名经纪人说：“我无法忍受摩根那群自大的年轻小伙子。他们看不起我们。我猜想这就是为什么新公司取名为摩根·斯坦利——迪安·威利，而不是迪安·威特——摩根·斯坦利的原因”。由此可见，这两家公司合并后如何相互促进还是一个很敏感的问题。新公司总裁兼经营部主任麦克则说：“两家企业将独立经营，所以有待融合的事务有限，但是彼此之间会架起若干‘桥梁’，这些桥梁将会把两家企业迥异的文化融合在一起。”

摩根·斯坦利对收购一家主要证券行的念头其实早在三年前，即1994年就已起劲，但当时这家在香港被称为“大摩”的证券届巨人，目光并非放在零售业务方面，而是希望借一次重大合并进一步巩固其在投资银行和证券市场中的领导地位。因此，“大摩”的合并对象是历史悠久的英国华宝集团。然而，摩根·斯坦利在与华宝的洽谈中发现，由于与华宝的业务性质过于接

近，双方都是以机构客户为主要服务对象，一旦合并，将无可避免地导致大量裁员和精简编制，否则合并将有损于经济效益。“大摩”后来发觉，这并非最有利于公司未来的发展策略，便决定终止与华宝的合并洽谈，华宝最后由瑞士银行收购，更名为瑞银华宝，继续活跃于投资市场。

摩根·斯坦利在三年后突然宣布与迪安·威特合并，确实使市场大吃一惊，因为迪安·威特在机构投资市场并没有其他著名投资银行那么活跃，它虽在美国十大证券公司中排名第六位，但其强项一向是零售经纪业务，与摩根·斯坦利的客户有明显分别。

然而，这正是“大摩”垂青迪安·威特的原因。如果与华宝合并会造成过多业务重叠，那么与迪安·威特合并正好补摩根·斯坦利的不足。“大摩”近年来的部署已充分反映其力拓零售经纪和互惠基金管理这两大以散户为对象的业务之意。另外一方面，迪安·威特本身也在积极增强这方面的实力，与“大摩”合并对迪安·威特巩固其在零售经纪市场的地位可收事半功倍之效。去年，摩根·斯坦利以11亿美元收购了范·坎普基金管理公司，迪安·威特则收购提供网上股票买卖服务的罗姆巴德折扣经纪行，双方的目标和发展方向可说殊途同归。

与其他美国大银行一样，摩根·斯坦利对急剧增长的小投资者资产管理市场垂涎欲滴。仅去年一年，全美流入互惠基金的资金净额已达3250亿美元，比前一个纪录水平多出近1000亿美元。在过去10年，股票投资在美国家庭资产中所占的比重倍增至约5成。这些数据清楚显示，基金管理和零售经纪业务大有可为。合摩根·斯坦利与迪安·威特二强之力攻占这两个市场，发展潜力自然极庞大。

合并后，摩根可通过迪安广大的客户网进一步打入美国的主流社会，而迪安则利用摩根的各类金融产品拓宽其服务领域。大多数投资人深信这两家企业联姻会创造出一个一流的金融王国，将能与美国证券公司中排名第一的美林公司相提并论。合并消息宣布后，两家公司的股价同时上扬。尤其是摩根·斯坦利公司，其股价一举上升13%，而当日其他股票则纷纷下跌。根据双方达成的协议，两家公司将以换股的方式进行合并，价格为4日纽约股市的收盘价。摩根公司的1股交换迪安公司的16股，所涉及总额为986亿美元。合并后的两家公司共拥有9300个经纪商和320万个人客户，其管理的资产将达2700亿美元，这是世界上任何一家投资公司都无法与之相比的。

不过，话说回来，这家新企业也面临着极大的风险。如果万事顺利，可望迎头赶上美林和花旗；若不幸失败，就要沦为其他金融机构的猎物。

## 迪斯尼的惊世兼并案

虽然信息公路、有线和卫星传播不断发展，但广播电视网还远未过时。在一个收视选择越来越多的世界里，美国广播公司、全国广播公司（NBC）和哥伦比亚广播公司保持着惊人的势力范围。全国广播公司业务发展部经理说：“在吸引观众方面我们是做得最好的。”

这就是为什么广播电视网会继续获取大量的广告收入，继续发展其业务的原因。广播电视网的能量也说明了为什么西屋电气公司愿意在一方面承担着 40 亿美元新债务和放弃其老牌的工业财产的同时，另一方面又争取跻身于媒体行业。西屋董事长迈克尔·乔丹毫不否认，他说，“广播将会成为我们事业发展的基础。”

乔丹的逻辑是：最近一些规章上的变化，将允许电视网拥有更多自己的节目，这将惊动象迪斯尼这样的外部供货者，他们担心其产品货架上占有较少空间。现在，国会商讨的电讯法案将允许广播电视网拥有更多的台站，并最终可在台站中创立出新的数字频道。

西屋电气公司（Westinghouse Electric Corp.）于 1995 年 7 月出价 54 亿美元收购哥伦比亚广播公司（CBS）。然而，和同一星期里还有的另一宗大买卖相比，这件事似乎成了另一大举措的注脚。1995 年 7 月 31 日，沃尔特·迪斯尼公司的老板艾斯纳以惊人的 190 亿美元接收了大都会美国广播公司（ABC），此举改变了火爆的娱乐业中的力量均势。两宗收购价格上的巨大差额突出反映了美国广播公司在有线资产及国际投资和各种期刊杂志等资产上的优势；这种巨大差异还说明了哥伦比亚广播公司董事长蒂施和大都会（Cap Cities）董事长墨菲之间在管理观念上的差别，一个是削减成本的老手，一个则是发展与创新的冠军。

1995 年 7 月 31 日是迪斯尼公司董事长艾斯纳职业生涯中最重要的那一天，他看上去仍面容黝黑而平静。上午 11 时 30 分，他向人声鼎沸的记者和摄影师解释这一当时历史上的第二大公司兼并；到晚上 11 时 30 分时，艾斯纳已在纽约接待了无数次个人采访。他还飞到了华盛顿，分别在有线网中时政评论节目和美国广播公司晚间节目中露面。

在美国，娱乐业已成为发展最快的一个行业，因而一家公司同时拥有节目和播送节目的发行资产就越来越重要。在欧洲和亚洲，鲁珀特·默多克放手发展电视网（Fox Network）和卫星播送系统证明了这一点。Fox 电视网曾被看作是徒劳无益的，但它现在已经是默多克财产中最赢利的部分了。Fox 广播电视

网的建立，使默多克能够播出自己制作的节目，而这些节目要在别处推销会很困难。上个赛季他播出全美橄榄球联赛赚得 16 亿美元，这使得 Fox 盛极一时。

时代—华纳公司（Time Warner）与默多克持同样的观点。时代—华纳公司拥有巨大的有线资产，它也建立电视网来推销自己的节目。美国最大的有线公司则另辟蹊径，忙于收集节目。多年来，迪斯尼公司根本不相信这一观点。他们信奉：“内容就是上帝”。资本就应该投向创意，它是娱乐业成功的基础。在所有的媒体大腕中，多年来，艾斯纳对发行资产投资是最不屑一顾的，但现在他有所改变。

艾斯纳突然开始明白：默多克的思路才是正确的。尽管合并将使迪斯尼承担 100 亿美元的债务，而且这宗大买卖的一半要动用迪斯尼的股票，但是，美国广播公司的高利润意味着迪斯尼股票每股净收入只略有减少。但是合并将使迪斯尼拥有 50 亿美元的流动资金，这将增加迪斯尼每股的流动资金，而每股的流动资金是华尔街的一个重要指标。拥有美国广播公司的好处之一是不管节目是否由迪斯尼制作，迪斯尼都将从节目播出中获利。

这桩买卖还使艾斯纳回答了一些大的战略性问题。其中最为重要的是：迪斯尼未来的发展方向如何？在 1995 年 9 个月中，迪斯尼的收入上升了 30%，可那主要是由于“狮子王”巨大的成功（到目前为止，“狮子王”总共带来了 10 亿美元的收入）。1995 年上映的“波卡洪塔斯”（Pocahontas）虽然赢利了，但没象“狮子王”那么火。用真人实景拍电影依然是迪斯尼的弱项。虽然艾斯纳已在欧洲迪斯尼乐园投资 5 亿美元，但那里，公共游乐场仍然发展缓慢。在弗吉尼亚建立的新公园也带来了一些政治问题，迪斯尼乐园的扩建工作也被搁置起来。现在艾斯纳正着眼于香港——但那儿价格很昂贵，并且发展前景不明朗。

虽然大都会也很昂贵，但它却给艾斯纳提供了扩大公司规模的机会。这还能帮助迪斯尼间接扩大海外业务，并同时加强迪斯尼在本土的实力。迪斯尼公司的桑福德·利渥克说：“我们还不能肯定 5 年后世界会变成什么样子？但是拥有广泛的资产就一定会使你处在一个更好的位置。”

迪斯尼的国际业务做得不够，但由于 ABC 已在许多欧洲媒体公司投了资，而且它的 ESPN 频道在国外，尤其是在亚洲发展得很不错。ABC 的墨菲指出，出售迪斯尼有线网和迪斯尼频道，同时还有 ESPN 频道，将“使我们骑上两匹马驰骋在国外市场上，而不是只骑一匹。”艾斯纳想要在海外市场上提高迪斯尼的声望，并从美国广播公司那儿学到在国外发展和建立发行网的经验。在国内，拥有 ABC 有很多好处。首先，ABC 拥有的电视台，覆盖全美 25% 的地

区，它效益极好，能带来大笔的现金收入。当迪斯尼拥有 ABC 后，合并后的大迪斯尼公司出品的第一批节目就有了自己的“舞台”，而它们在别外则可能会中途夭折。

同时由于 ABC 广播电视网的分支机构遍布全美，所以它为迪斯尼公司节目提供了一个极好的宣传机会——也为宣传其他迪斯尼资产（从游乐场到各种影片）提供了一个“大舞台”。ABC 的广播电视网当然会使迪斯尼形形色色的版权家喻户晓。就眼前来说，ABC 使迪斯尼儿童演出摆脱了 FOX 公司的控制。

美国广播公司的长处还在于精于购买最适合观众口味的节目。美国广播公司现在也许会给迪斯尼一点时间来证明它节目的水平，然后才推销它。但如果强制发行，用艾斯纳的话说，“会毁掉这只下金蛋的鹅。”

当然，谁都无法保证大都会——或迪斯尼——将始终这般兴旺。任何买进这么大规模公司的结果都会产生出一些无法解决的大问题。一些人认为，艾斯纳在美国广播公司高峰时（指收入创历史最高水平）买下了这家全美第一大广播电视网。

同时艾斯纳还有其它的问题要担忧。这位现任迪斯尼董事长还没有明确的继承人。自从他最信赖的首席业务官在 1994 年春的一次直升飞机失事中丧生后，艾斯纳已看到公司人才外流所带来的恶果。从那时起，倍受重用的演播室负责人怒气冲冲地离开了迪斯尼，电视部负责人也是这样离开了迪斯尼。几位高级经理也步其后尘，其中包括迪斯尼两名高级电视动画片绘制者。迪斯尼已经失去了上层优势了吗？艾斯纳能拥有管理好这家巨大的合并公司的领导班子吗？

然而，就现在而言，所有那些问题已被对这宗买卖的兴奋而弄得模糊不清。艾斯纳说直到目前，他已用坚固的盔甲武装着自己，以迎接眼前的媒体大战。

## 强强联合 控制市场

1993 年后，美国的兼并步入一个崭新的时代。兼并的目的不同于 80 年代，压倒一切的目标是——控制市场。

在医疗业，制药厂、医院的所有相关部门都在兼并。如：美国厄普约翰公司（Upjohn Co.）与瑞典制药公司（Pharmacia）的 60 亿美元的合并。大多数医疗业的兼发生在供应商和大的客户之间。

在消费品业，大多数兼并是出于全球竞争的需要和对世界消费市场的争

夺。如：金伯利-克拉克公司收购斯科特造纸公司，成为全球最大的绵纸生产商。

在交通业，放松管制使每一部门都受到震动，公司兼并的目的是分担管理费用和关闭重复线路。在铁路业，联合太平洋公司将出资 54 亿美元兼并南方太平洋公司；北方伯林顿公司出资 40 亿美元兼并太平洋圣菲公司。

在娱乐业，人人都想操纵这一热门出口行业。大家认为纵向联合在信息时代能产生巨大的影响力。结果，迪斯尼、西格拉姆、西屋公司都在从事大型兼并。

在金融服务业，兼并旨在减少支出，获得规模经济。这是化学银行收购大通银行和第一联合银行收购第一忠诚银行的动机。

在公用事业，美国能源消费的增长缓慢及放松管制刺激了电力公用事业的兼并。PECD 能源公司出价 38 亿美元购买 PP&L 资源公司。

据统计，自 1995 年伊始，美国已宣布了价值超过 2700 亿美元的兼并与收购。这可能标志着兼并浪潮的开始。大通银行与化学银行的合并、迪斯尼与美国广播公司的合并、时代华纳与特纳公司的合并，仅仅是整个产业界迈向联合的开端。

这些兼并的目的各不相同，一些是为了扩大美国公司与全球性对手较量的能力。如化学银行和大通银行兼并后，其资产在美国居第一位，但在世界上仅居第 21 位。1995 年 8 月 20 日美国厄普约翰公司与瑞典制药公司合并创建的大公司在全球制药商中仅居第 9 位。

另一些如：媒体业为争夺像电视和有线网络等主要传播渠道而愈争愈烈，而操纵市场的需要促成了制药业如默克公司（Merck & Co.）收购梅德科治疗服务公司（Medco Containment Service Inc.）。“随着对手变得更为强大，为了抗衡，你也不得不扩大”。

除扩大规模外，打入国外市场也是兼并的一个理由。费城的金伯利最近宣布将购买法国的卡尔诺公司（Carnaud Metalbox），以建立起一家全球性大包装公司。其原因在于卡尔诺拥有欧洲的实力，而金伯利短于此。

倘若没有 1993 年以后的宽容氛围，此类兼并大多不可能实现。现在公司再也不惧怕反托拉斯警察了。联邦贸易委员会主席的态度是：“许多兼并不是发生在竞争对手之间，而是代表着对行业有益的调整，尤其是那些具有巨大潜力的行业”。

预计 1995 年通过的电信法案将会促成有史以来最大规模的兼并，尤其是老贝尔体系。

兼并热潮证明了 IBM 董事长路易斯·格斯特纳的正确性。他在 1993 年 4 月接管这家巨型企业时没有将蓝色巨人分成若干小公司。这有利于那些只想与数量更少，规模也更大的供应商打交道的客户们。

今天的兼并和 80 年代的恶意收购和融资购并有很大的不同，现在是公司领导们操纵着这次兼并风潮。他们的目标在于，获取在美国及海外竞争所需的规模和资源；投资于新技术和新产品；控制销售渠道及保证进入市场的机会。“我们将进入一个特大公司的阶段，在此阶段，特定经济部门中将只有几家全球性公司，”莱曼兄弟公司的高级投资战略家说。

一些曾强盛一时的公司在蜂拥而上的热潮中不可避免地将被搞垮。只占有个人计算机 10% 市场份额的苹果计算机公司会发现软件商们将集中于规模更大的 Windows 软件市场。

由于各公司都试图节省开支，兼并不可避免的后果将是新一轮的缩减规模和解雇员工。此外，大公司可能会面临市场优势的诱惑，利用它来抬高价格。或许更大的威胁在于，兼并在益处到头来只不过是幻想，经理们无法消化他们新收购的公司。当然，这是后话，只能有待日后验证。

## 美国联合公司的收购计划

总部设在美国伊利诺斯州的 CAMVAC 联合公司，主要生产高度专业化的各种机床。在 80 年代初以来的近 10 年间，公司销售总额呈持续上升局面，翻了一番多。在 1985 年公司销售额达到 11100 万美元，但母机销售仅达 2500 万美元。这种大幅度增长主要来自经营多样化，是公司实施协调发展，多样经营的决策方针的直接结果，在近十年内，公司逐步吞并了十几家生产各种创新型、改进型工业机器和设备的小公司，产品门类涉及机器人制造、自动化起重机及钢板锻压等。

对于所要购买的对象，联合公司要求必须是具有某一技术优势和独特产品的公司，有些或者资金短缺、财务困难，或者管理差劲、生产混乱，或者销售乏力、产品积压。这种情况下只要机床联合公司获悉，就会设法买下或者通过控制多数股票收购过来。

大企业和成长过快的新企业一样，所面临的最大危险就是生意太大。公司亏本的原因之一往往是妄想吃下大笔生意，结果是经费总额比公司的固定开支高一倍，但对公司的利润却无济于事。为了防止此类事情的发生，公司便考虑多元化，收购兼并其它企业。当然，想要成功地达到多元化经营的目标，便要考虑许多情况，我们可以从该公司收购“石油回收设备公司”的计划中发现

其在公司购买中所考虑的很多因素。

“石油回收设备公司”生产石油回收设备，其公司主人发明了这种设备并成立了专门制造公司。由于年老，准备退休，决意出卖该公司。于是，这家公司就成了机床公司物色的对象。机床公司在收购前提出四点要求：

第一个要求就是该公司被接管后，其销售额必须达到机床联合公司年销售额的10%，至少必须具备达到这一指标的潜力。机床联合公司去年的年总销售额为10500万美元，这就意味着石油回收设备公司应该起码备具1100万美元的销售额。

第二个要求是利润指标要有明确规定。一般税前利润应该处于销售总额的15%到20%之间，从税前利润占销售总额的比例分析，往往能发现被收购公司的市场看好，或者具有其他优势，被接管后，无需投入大笔资金用于生产和促销宣传。

第三个要求重点考虑销售额和利润率两项指标的增长潜力。一般来讲，机床联合公司要求某种特定产品的上述两项指标，应在易手后的6~10年中年增长率达到20%左右，换句话说，大约每4年就应翻一番。这一条主要取决于产品或产品的市场地位即市场需求的大小，市场占有率的高低，市场预测的好坏等，通过收购公司而获得的产品技术或产品线，必须具备某种竞争优势，这种竞争优势必须是独特的，容易保护的。

第四个要求，因为机床联合公司自身没有产品研究和开发部门，被收购的公司必须拥有自己的科研开发部。否则，它带过来的主要产品，就应当保持至少5年时间无需在技术上做太大改进。

对于机床公司而言，收购或控制新的公司只能是为母公司添砖加瓦，而不是增加负担；只能是增进整体活力的发挥，而不使机构臃肿。

为了成功地达到多元化经营目标，机床公司在购买“石油回收设备公司”时，慎重地考虑了以下几方面的问题：

### 1. 行业前景

这首先是机床公司关注的问题，因为该行业赚不赚钱，利润高不高以及潜力大不大等都直接关系着公司今后的发展。

据美国环境保护局计算，美国采油工业生产的废油，每年在12亿加仑左右。其中约有5.2亿加仑作为粗制燃油被取暖锅炉烧掉了，尚有5亿加仑的废油可供回收利用。废油其实不废，加工废油好处很多。一可以减缓环境污染；二可以充分利用资源；三可以缓解燃料、化工原料的危机；还可以提供就业机会。所以石油回收作为一个行业，处于方兴未艾的上升阶段。而且，美国现在

是世界最大的石油精炼国，年精炼能力 1987 年为 76290 万吨，又是最大的石油进口国。它有意无意在将自己丰富的石油蕴藏保存在大地深处，以待世界石油资源枯竭时再去开采。1987 年美国进口原油的资金总额是 470 亿美元。如果减少石油进口，据估计汽油价格就将上涨约 3 倍，甚至会实行限量购买，而塑料制品、化工产品和尼龙服装等价格也会水涨船高。总之造成了废油加工的广阔市场，而且随着世界产油大国的石油资源的枯竭，国际上废油回收也将成为一个大市场。

## 2. 技术特点

石油回收技术能极大地延长未消耗油料的产品寿命，而且只需要相当于开发石油成本一半甚至更少就能将废油变成成品油，而且加工设备的寿命比采油钻探等生产机械长得多，结果是生产成本相对较低。

另外，回收废油将带来巨大的环境效益。现场回收废油既没有泄漏原油、抛弃废油造成的巨额开支，也不会违反环境部门关于漏油污染场地的有关规定。

## 3. 产品优势

使用石油回收公司的产品，第一个优势是成本低、收益大，与开采原油相比，回收石油的成本最高也不过 1/2。而且，废油回收无需运输，也就无需支付土地或管道使用定金、运输费、过境费等。第三个优点是由于污染被压到最低限度，这样既减少了时间损失，也无需对雇员支付补偿金。

废油回收设备的产品优势中，还有一个便是操作方便。这类设备采用的技术无疑属于尖端精密领域，可是雇员无需特别训练便可上机操作。

## 4. 市场潜力

此类废油回收设备的市场有两个。一是生产设备附属市场。任务是从石油开采、提炼、储存等关系密切的各类公司购买一些回收设备作为主要生产的一个附属部门。二是专业从事石油回收的公司构成的回收设备市场。

但是石油回收公司的三种设备销售量都很小，主要是价格相对而言较昂贵，若采用一种类似租赁的方法进行销售，则估计设备的销售量有可能提高。

## 5. 服务成本

机床联合公司收购石油回收公司在将来定是有利可图，但初期设立自己的石油回收服务部，则需大量的投资，如一台石油回收机运转一年的开支近 11 万美元。

机床联合公司在详细地分析了石油回收公司各方面的情况后，最终决定协商收购石油回收公司。

## 福特收编马自达

80年代，财大气粗的日本超级公司大举登陆美国，以大手笔收买美国企业，在美国投资办厂，建立起一个个桥头堡。美国人曾因此惊呼“日本人要买下整个美国”。然而正如常言所道“三十年河东，三十年河西”，如今，轮到日本人惊呼了。

1996年4月福特汽车公司公开马自达投入自己的怀抱，据称二者在此之前就关系暧昧。

日本南部濑户内海之滨的广岛市府中町是日本古安芸国的首府，现在人口约5万。在府中町距JR山阳线向洋站不足百米之处，矗立着一幢8层楼房，这便是日本第5大汽车公司马自达的总部所在地。以这里为起点，沿濑户内海绵延7公里，全是马自达或与其相关的工场，总面积达223.3万平方米，形成了一个典型的汽车城。

1996年4月12日，国际汽车业界传出一则极具冲击性的新闻：

美国福特公司投入4.81亿美元，全部买下马自达公司新增发的股票，从而使福特公司所持有的马自达股份，由原来的24.4%增加到33.4%，福特由此取得了对马自达的经营权。此前由福特派到马自达担任副社长的亨利·沃莱斯，升任马自达公司的社长。

这一消息即刻在日本引起强烈反响。日本舆论评论说，这是日本投向美国同行怀抱的第一个汽车公司，也意味着美国汽车业界在日本有了第一个据点。

在日本11家汽车公司的排行榜上，马自达位居第5。它拥有资本937亿日元，约2.6万名职工。马自达最辉煌的时候是1990年，产量高达142.2万台。泡沫经济破灭后，马自达随之步入衰退期，1993年度和1994年度连续出现经常赤字，1995年度产量下降到77万辆。1996年度，由于采取了出售股份、削减新车开发经费等一系列措施，勉强可以摆脱赤字，但情况仍然极为严峻。

据分析，马自达落入福特之手，主要背景是近年来包括日本在内的世界汽车市场竞争日趋激烈。日本国内汽车市场在经历了泡沫经济破灭的调整期后，近几年销售量开始呈缓慢增长态势，1996年日本市场新车需求量为703万台，比上年增长4%；同年日本车的出口量也有所回升。但是，无论是国内需求还是出口方面，增长的部分大都为丰田、日产两大公司占有。

与此同时，以1995年日美汽车贸易谈判为契机，美国汽车以近40%的增长速度闯进日本，欧洲车对日本出口也大为增加，1995年度，外国车在日本

的销售量已突破 40 万辆，超过了日本排行第 4 的本田公司的年度销售量。

在这种内外竞争加剧的背景下，日本各大汽车公司无不致力于调整自己的发展战略，除了在新车开发、汽车科研等方面下功夫外，纷纷以合并、收买、合股等方式，增强自己的实力。丰田收买了大发汽车公司，日产兼并了其主要生产工场座间制造厂，皆出此考虑。面对这种形势，处于困境中的马自达也不得不选择自己的出路。马自达早在 1979 年就与福特有资本关系，其在美国的子公司于 1992 年转变为与福特之间的合资公司；1993 年，双方又签订了全面战略合作协定；1994 年，马自达接受了福特派来的 3 位高级职员担任公司的负责人。正是因为与福特早有长期合作关系，马自达才认为背靠福特这棵大树是最理想的选择。

马自达方面强调，投靠福特是为了借其实力挽救马自达。但日本业界人士指出，从福特的角度，将马自达置于麾下，完全是为了其 21 世纪世界战略的需要。

福特在美国三大汽车公司中位居第二，1995 年零售额为 1371 亿美元，利润 41 亿美元，包括海外在内的汽车销售数为 660 万台。其未来战略的重点，是致力开拓以中国为中心的亚洲市场。

与欧美汽车市场日趋饱和相对照，亚洲市场正以惊人的速度迅速成长。据统计，1996 年上半年，中国、中国的台湾、香港地区以及韩国和东盟 5 国的平均汽车销售额比上年增长超过 10%。其中泰国、印尼等几个东盟国家最近 3 年的汽车销售量，年增长率更高达 20%。

“历史悠久的汽车城从此迎来了受难的时代。”马自达易手后，日本一家有影响的报纸发出如此慨叹。

马自达对府中町的影响不言而喻。这个町的町长林原亘，以前就做过马自达的部长。近些年广岛市一直在申请成为政令都市，为此将周边大大小小的自治体相次合并成为市属行政区域。只有府中町仍然保持自治地位，因为府中町有马自达雄厚的财力撑腰。不过，随着这几年马自达业绩不断恶化，府中町的财政也陷入困境，町里一些人开始琢磨，是否与广岛市合并更为上算。

马自达的消长，不单对府中町，对整个广岛的经济都有着相当大的影响。在广岛地区，与马自达相关的企业有 600 多家，社员与家属 20 万人，约占广岛总人口的 1/5。1994 年工业统计，县内工业出产额的 23.3%，从业人员的 15.7%，都为马自达及其关联企业所占。所以，说马自达牵动着广岛官厅的神经，一点都不过分。

1994 年 6 月，马自达为了摆脱困境，开发了一种家庭轿车。广岛县知事

藤田雄山利用午休时间，亲自出席其发布会并试着驾驶。“真是好车，希望能走红。有这样的车，马自达的业绩一定能尽早恢复。”藤田知事当着记者的面不停地夸耀。作为一级行政长官，如此为一个企业做宣传，在日本是很少见的。与知事良苦用心相仿，由广岛 3800 家企业组织的乡心会，发起了一场“买马自达”运动。但是，无论是知事的苦心还是众人的捧场，都未能让马自达摆脱困境，新开发的家庭轿车未能打响，1989 年马自达在老本营广岛的市场占有率为 25%，到 1995 年，下降到 16.5%。排在首位的是“外乡客”丰田，接下来是日产……

来自福特的新任社长沃莱斯是一位典型的美国式合理主义者。沃莱斯是英国人，曾在英、德、美等五国任职。在美国时是有名的“解决问题能手”。沃莱斯在即将接管马自达经营大权时，对广岛县知事作过一次拜访，他对藤田知事说：“我不会像大家想象的那样，采取改变马自达原有管理方式的剧烈行动，我认为与合作方一起培育一个强大的马自达，才是最重要的。”此外，沃莱斯上任时也强调会坚持劳资协调路线这一日本式经营的支柱。但马自达的职工还是担心，这位合理主义者究竟会作出些什么样的“合理”举动“呢？”

## 五、技术创新典范

### 柯达的新产品开发战略

从19世纪80年代到20世纪80年代，柯达公司在世界照相领域中的霸主地位一直没有动摇。“创新技术、突破生活”是柯达公司传统的座右铭，也是柯达的成功之本。柯达的创始人伊士曼本人就是一个立意进取、不断创新的人。

乔治·伊士曼20岁时，就对照相机颇感兴趣，虽然没有积蓄，他却已经开始着手研究照相干板。为了实现这一梦想，1881年1月，他把自己极端珍视的5500美元的积蓄作为准备资金，在罗契斯特创立了照相干板制造公司。干板的制造，比原来的温板更困难。但从玻璃板的干板到软片，就一步一步接近照片的大众化。这一个公司便是伊士曼·柯达的前身，当年乔治·伊士曼27岁。乔治·伊士曼一边制造照相干板，一边对照相机的全部构造及性能进行仔细研究，他一直想制造出一种操作简单的照相机。经过7年的苦苦钻研，终于研制成了一种小型口袋式照相机，命名为“柯达第一号”。

此后，柯达公司还连续推出“袖珍型全自动照相机”和“立即显像摄影机”，可以说是在世界照相史上具有划时代意义的两次突破。

柯达公司认识到，某种类型照相机若能长期销售就可盈利累累，但同时又要顾及业余摄影爱好者玩腻某型相机之后就有减少买软片的倾向。因此，柯达的策略就是每隔些时间推陈出新，让新一代的青年接触到新型的柯达相机。于是，1969年柯达公司就想秘密设计一种“立即显像摄影机”。当时，这种相机已经出世，著名的“拍立得”公司已经制造出即时显像的相机SX-70，只是最初的SX-70在使用时须将保护乳剂的保险纸撕开丢掉，这等于制造垃圾，但“拍立得”也正着手改良这种相机。在这种激烈的竞争中，柯达公司的头脑们并不过份紧张，在位于罗契斯特一座普通建筑物的柯达总部，主管部门显得异样的沉稳和镇定，他们总是善于控制业务变动的步幅，从容而循序地开发与多种新产品，掌握着每一产品的寿命以求获得最大的利润。这也是柯达一贯的管理领导艺术。

根据它稳步求胜的战略，“即显相机”经历了周密的研制过程。公司先确

定这种相机与软片大致应该具备的优势，然后考虑用户的潜在需求，在“用户不满”上下功夫。所以，新产品务要廉价。其次，必须容易操作，以消除用户因技术欠佳难以驾驭相机的恐惧心理。最后，必须保证质量，不能让用户在摄影效果上失望。正如即显部研究主任麦克尼斯所说：“用户真正关心的是这部相机是否能比较容易地照出色彩艳丽的摄影佳作。”根据这些要求，成立了特别小组，从技艺方面研究解决这些问题。到 1971 年初夏，研究人员提出了 3 种软片设计的方案，供管理部门选择，同时，也附呈每一种方式所需的开发费用。

决策部门批准了最佳方案，分别在英国、法国、美国开始推行。执行小组的成员包括生产、推销与研究三方面的专家，他们的工作十分艰巨。例如，为了解决聚焦问题，执行小组决定柯达即显相机的镜头圆径应该很小，这会产生背景深远的效果。可是镜头圆径一小，通过的光也较少，执行小组只好决定采用较目前软片快 4 倍的高速乳剂胶卷。但这种胶卷的研制需要耗费大量的资金。于是柯达公司派 1000 多位研究人员，遍及美国与西欧从事此胶卷的开发。直到 1973 年初，赛格领导的特别执行小组，从三种化学软片中选定了可以产生瑰丽色彩的一种，一个月以后，小组终于找出了能大量生产性能特快的快速感光乳剂的方法。最后，感光乳剂在美国试制，经柯达总部罗契斯特实验室的精炼，而后又获得法国控制乳剂专家的协助始臻完美。

柯达公司新照相机的不断发明，也直接扩大了它的软片市场，在 1953 年至 1963 年柯达公司在研制“袖珍型全自动相机”期间，同时改制了古老的软片，为了便于安装，柯达首先设想把软片与匣子合成一体，发明盒匣软片，增加快拍机会，这种软片比通常的软片增加 25% 的长度，而且价格低廉，最便宜的只有 10 美金，这在软片市场上可谓是一次开拓。

柯达公司举世瞩目的声誉，除以上业绩之外，还跟它改良影印机的成功是分不开的。从 50 年代后期，柯达就在光电照相机方面进行了一定的研究。但在影印机市场上，有技术领先、实力强劲的世界影印机巨头金禄和万国商业机器公司与之竞争。金禄早在 1960 年就以 914 型影印机首先进入市场获得成功，多年来金禄的影印机畅销全球，几乎独占市场。而万国商业机器公司当时也有 10% 的市场占有率，柯达是迟来的新手，因而遭遇了许多巨大的难题。

柯达公司并没有甘败下风，而是以其稳健的作风做出抉择，要制造一种最新的产品。通过对影印机市场的调查，了解到用户的兴趣在于产品的品质、快速、可靠与简便。在对市场的未来前景进行科学预测后，经过综合平衡，柯达决定所生产的新产品专门为大公司服务。柯达要夺取市场，必须使自己的新产

品在技术性能方面超过其他公司，于是制定了新产品开发的优质战略。1967年，一名叫沙莱的人发明了一种新构想的文件重组反馈器，这种装置能自动处理一堆需要复印的原件。沙莱给各大影印公司致函，寻求被采用的机会。金禄公司寄了一张空白表格要他填写，但柯达公司却立即委托专利律师打电话和沙莱直接洽谈。当时，尽管柯达对沙莱的发明并没有马上利用，但却很快取得了这项发明的专利权。几年后，柯达公司影印实验室对沙莱的文件重组反馈器进行了研究改进，柯达的工程师终于使它能圆满地运行。于是柯达影印机可以一面复印，一面装订。这就比其他要等复印全部完了之后才能装订的影印机多了令人羡慕的优越性。另外，给新产品的“必备”条件帮了大忙的还在于 INTEL 公司推出的 8008 号微机处理机，它使柯达影印机健全了“故障排除系统”。

当一系列难题终于得到解决之后，柯达公司生产的 EK 塔影印机开始上市。这种影印机由于一边复印，一边装订，得到用户的一致好评。它的多功能性，即使是老牌的金禄公司和万国商业机器公司也望尘莫及。

### 旭化成公司的动力源泉——R&D

旭化成工业公司创建于 1907 年，是一家以经营化学制品、塑料、纤维、纺织品和建筑材料为主的大型跨国公司，在日本和国际上都有重要影响。1991 年销售额为 93.46 亿美元，利润额为 3 亿美元，雇员 27018 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第 149 位。如今，旭化成已把自己的战略目标瞄准了 21 世纪，积极开发高新技术，为在下个世纪保持领先地位而努力。

旭化成公司的创始人是野口遵。1907 年，他创立了日本氮肥株式会社，1924 年，他成功地生产出日本第一批氮肥。1925 年，他创立的旭绢织株式会社开始生产人造丝织品。从此，这两家公司即以精湛的技术开始了多种经营活动，其后逐渐发展成其产品将生产与生活紧密相连的综合性企业。

第二次世界大战前，该公司已成为生产各种药品、肥料、工业用火药、化学纤维以及调味料的综合化学公司。战后，该公司的生产能力和生产规模有了进一步的发展，已能生产合成纤维、石油化工产品、精细化工产品、住宅建筑材料、药品、医用器械、冷冻食品、电子零部件以及材料等精细产业品种的大型企业。20 世纪 50 年代，旭化成已具有铀电解还原与浓缩、交换树脂、薄膜生产、感光性树脂制版、高性能人工肾脏等技术和科技产品。70 年代，旭化成又开发了能源技术、遗传工程技术、高性能材料技术、先进电子技术和大型先进机器设备。

目前，旭化成公司已发展成在日本和世界各国拥有 200 多家分公司的跨国大企业。

旭化成的发展史是不断扩张开发及应用技术来满足社会需求、更有效地利用材料和资源的历史。公司把在 高分子化学、发酵化学、催化化学、薄膜化学和系统工程中累积的技术和技巧结合在生命科学、电子、高性能材料和替代能源资源等新领域中，取得重要成果。

在生命科学方面，旭化成处于生物技术 R&D 的领先地位，其研究人员被认为是这个领域的领导者，其研究机构在私营企业中处于最高水平。

与 Toyo Jozo 的合并进一步扩大了制药研究的范围，确立了 5 类拥有高技术领先优势的 R&D 领域——心血管病、骨新陈代谢、免疫学、传染病和癌症。

意义重大的新药 R&D 已在试制。最近一个结果是一种血管舒张药的开发，显示出很大的应用前景，用来治疗脑血管痉挛、脑血肿及其它失调症，现正用于临床试验，这种血管舒张药应用了旭化成先进的有机合成技术，它通过细胞内钙的对抗性导致血管舒张，从而开辟了一个崭新的研究方向。

当前用于临床试验的其它新开发项目有一种脑功能助长器、一种抗高血压的药剂、一种抗抑郁症药，以及在提高现有药物功效的同时改善其外观的技术。

为 Bemberg 多微孔薄膜进行的所有研究取得了高速进展，由于 BMM 对细孔大小的精确控制，由 150 多层纤维质形成膜壁，可以有效地过滤爱滋病毒 (HIV - 1)、肝炎 B 和 C 病毒及其它来自它们的病毒。因其极低的蛋白吸附作用，它可以用来有效地驱除血浆净化诱导剂和生物药物间的病毒。

在电子和信息技术方面，Asahi Kasei 微系统有限公司是一个完全属于旭化成的子公司，现在被认为是一家居于领先地位的特殊应用集成电路 (ASICS) 的提供者。它侧重于定制产品，以综合模拟数字电路为特色，拥有经验丰富的模拟设计者享有 CAD 尖端系统。在与日立股份有限公司的一个技术合作项目中，它获得了高尖的 CMDS 处理和生产技术。它在工业用和消费用方面的特殊应用规范产品上的专门知识也得到了承认，包括与晶体半导体公司合作开发的为数字单频磁带录音机设的模拟数字变频器。在延冈、宫崎大量建造 LSI 工厂的工程已经开始，利用日立注册的先进技术，计划在 1993 年下半年投入生产。

人类已经进入光学时代，光学技术的一个中心要素是光学存储。旭化成运用其在蒸发塑料基底上的金属薄层淤积物、超精确喷射造型法和激光器方面的先进技术开发出具有高分辨力和长期存储的光盘。一次性写入的相变光盘和可

再写的磁光盘的商业产品都已开始生产，而且正在进一步开发可再写的相变光盘。

旭化成的超薄、精制型螺旋管被用于微型马达、促动器和其它电子元件上。

在高性能材料和工艺方面，旭化成也取得了显著的成就。旭化成拥有优势的领域是在全球注目的中心——新的高性能材料领域，即碳、玻璃或其它与热硬性塑料如环氧树脂结合的工业纤维。

Asahi Kasei 碳纤维有限公司（一个完全属于旭化成的子公司）正在扩大其高强度 Hi - Carbolon 在全球的销售额，通过一贯坚持质量和性能赢得了极强的信誉。其经营最近也扩大了，产品向纵向延伸，从碳纤维本身到合成物，所有的这些在航空航天、工业、体育等领域中的作用将日益增长。

旭化成还拥有先进的陶瓷工艺。在应用化学和陶瓷技术的协作中，旭化成已完成了高纯度矾土粉和矾土薄膜、氧化锆和铝氮化物基底的开发，还有创新的钽钛酸盐和多层陶瓷电容器。以这些陶瓷技术为基础，旭化成在满足高速发展的对于先进电子陶瓷的市场需求方面已走在前头。

在能源和资源方面，一种新的、高性能的蓄电池已从旭化成实验室产生，现在正与东芝集团合作进行先期产品和市场推出的开发。这种电池的功率容量是一般的 2 倍、3 倍，具有高性能的特点。它将迎合紧迫的快速发展的需求，在较轻较小的功率资源如手提式电话、笔记本式计算机、摄录一体机和其它电子设备中起到很好的作用。

旭化成工业公司的董事长山口信男和总裁弓仓礼一在 1992 年致股东们的信中说：“未来的经济环境也许是更富有挑战性的，日本经济不可能很快复苏，原因是国内需求的继续下降和世界经济的不明朗。我们不得不迎接这种挑战，旭化成作为一个重要的高增长高收入的公司要进一步发展。正如我们努力实现与 Toyo Jozo 合并的全部诺言，我们将努力提高自己的已设立领域的收入。通过最适宜地分配公司财力及通过提高机构、员工、物质的公布系统和资本的活力和效益，我们将努力提高自己的收入能力。我们将通过完全利用世界先进技术和在一个广阔范围的无敌的营销实力，继续新技术和事业的开发，在多年的开发后有所收获。简短地说，我们将为 21 世纪的进步加强公司的基础和经营。”

## 重视研究开发的川铁公司

川崎制铁公司（以下简称川铁）是 1950 年从川崎重工业公司分离出来

的。公司成立后，为恢复战后经济和钢铁事业，克服重重困难，于 1951 年在千叶县创建了日本第一座临海钢铁厂。继千叶钢铁厂之后，又陆续建立了水岛钢铁厂、知多钢铁厂、阪神钢铁厂。到 1990 年，川铁钢的生产量达到 1096 万吨，成为日本钢铁业界的重要一部分。1991 年销售额为 95.47 亿美元，利润额为 3.06 亿美元，雇员 24813 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第一百四十五位。

川铁目前拥有 40 家左右的子公司，各子公司作为独立企业为不断提高企业效益，积极开展生产业务活动。为了加强集团的团结、相互交流和共同提高，川铁集团每年定期召开各子公司的经理会议。同时还根据各公司的要求，集团总部的专业部门在劳务、人事、财务管理、资金、技术以及电子计算机等各个方面对它们进行指导和帮助。川铁十分注意发挥和这些子公司在一起的综合力量，不仅在钢铁领域内，而且还在其它各个领域，在日本和世界各地积极开展活动，为适应新时代的要求不断努力。

在其早期岁月里，川崎制铁总是处于先进技术的前沿，支撑起公司这种领先地位的是技术研究部和各工程研究部门的研究活动。

工厂里的研究部门负责执行直接与每天的制造经营有关的开发工作。技术研究部负责基础研究，以及致力于研究规划直到它们离开实验室走上商业应用的舞台。

随着川崎制铁现在提倡的多样化经营，分部的研究活动范围已扩展到不同的非钢铁领域，分部的研究人员在开发技术/商业活动之外，有时被请求提供开办工作的援助和工程服务。

公司的 R&D 策略由研究与开发管理委员会制定，在行业领域的特殊开发计划由技术研究部的研究员和技术部门组成的技术委员会规划和监督，这种开发工作由研究人员和每一工程的技术人员共同承担。

技术研究部包含研究规划部、仪器和分析科学研究中心及两个研究实验室——钢铁研究实验室和高级技术研究实验室，最近统计人员有 1300 人。

钢铁研究实验室由 5 个研究部门组成，有部分人员位于钢铁部的千叶、水岛、知多和阪神制作所，进行的研究工作旨在产生新产品和工艺以及找到提高现有工艺及解决制造经营中遇到的问题新方法。

高级技术研究实验室包括 3 个研究中心，也就是说，3 个研究中心分担了整个实验室的业务战线。不过当有一项新的工作来临时，这种业务战线将灵活地重新组合。研究中心装备有辅助机构，为川崎制铁多样化后的新事业试验新的应用和工艺，如大规模集成电路、陶瓷、磁性材料和注模粉末冶金部件。这

些研究中心的人员致力于与新事业部的工程人员和营销人员密切合作，研究中心还致力于开发陶瓷超导体及其他处于领先地位的材料如用于航空应用事业的碳——碳复合材料等这样的长期项目。

仪器和分析科学研究中心以其专业人员和机构支持实验室的项目，如 X 射线光电放射光谱学和二次离子质谱学、控制、系统、分析和材料鉴定。

川铁的研究开发部门不断进行新开发，以适应社会和经济的飞速发展。在纯氧底吹转炉的应用、提高连续铸造的比例、能源关连技术和各种高级钢材的开发方面，川铁一直处于领先地位，走在时代的前面，取得了独特成果。

钢板是川铁生产的重要产品，主要有厚钢板、薄钢板、表面处理钢板、不锈钢板、硅钢板等。厚钢板主要用于桥梁、高层建设、船舶、容器、化工设备等大型结构和承受高压力的产品，川铁为了适应各个领域的更高要求，开发了大型结构物用的高强度钢、原子反应堆用的高级钢材、液化天然气（LNG）用的低温钢等各种厚钢板。在薄钢板方面，由于热轧机的问世，目前已出现了流速 87 公里/小时连续轧制薄钢板的设备和工艺。另外，在高速轧制过程中，还以先进的技术进行温度和轧辊等控制，因此使产品的质量大大提高了一步。川铁开发的连续退火（KM—CAL）技术，使原来需要两星期才能完成的退火工序只需 15 小时就能完成。川铁已把此技术提供给西德的 Raseistein 公司。川铁以低成本生产出更薄、强度更高更平滑的薄钢板，从而创造了现代的“薄板文化”。

另外，为了在今后大有发展前途的新材料领域中进一步有重点扎扎实实开展业务活动，川铁于 1985 年 3 月增设了新材料事业促进部。同时，还在技术研究所增设了高级技术研究分所。在化学领域中，从煤焦油中分离出了高度价值的多环芳香族类。还成功地开发了 B 甲基萘的独自制程，并开始试销。该产品是录相带的重要原材料之一。另外，还从酸洗废液制取磁性材料用的氧化铁、软硬铁素体焙烧粉以及其它特别用途的磁性焙烧粉等。

为了在钢铁领域进一步有效地开展研究和发展，有力地促进下一代钢铁技术和钢铁产品的开发，川铁还对技术研究所的机构进行了全面调整。

世界居领先地位的钢铁生产商，当前 80% 的销售额来自钢铁业，其余部分来自工程/建筑事业和煤化学。随着钢铁市场的成熟以及日元的坚挺，公司希望到 2000 年使钢铁的销售额占总销售额的比例下降到 60%。为完成这个长久的目标，公司正朝着经营多样化快速迈进，主要是市场调查的结果是，“拍立得”改良好的 SC - 70 相机上市以后，不到 1 个月就收到 40 万架的订单；而在首先试销柯达 EK16 与 EK14 的加拿大，当地经销商说，柯达比拍立得的即

显相机更为畅销，优势是 3: 1。

高增长领域，如电子、信息/通信事业、先进材料、塑料以及房地产开发。1988 年 10 月提出了新的经营哲学，恰当地总结了今天的川崎钢铁，以及明天的可能性：“基本上我们是在钢铁业，并且我们希望通过拓宽钢铁业立足于未来钢铁市场的前沿。不过，我们也必须超出它以使经营多样化。”

新的指导原则要求管理人员和员工“有创造性的思考和行动”，通过增强中坚钢铁业作为世界最富竞争性的生产厂家的地位，并依赖这种雄厚的基础进行多向扩展，同时维持那些使川崎钢铁成为一个独特公司的基础等方面的努力，使一个新的川崎钢铁公司脱颖而出。

为了以辉煌的成绩迎接 2000 年，川铁于 1985 年制定了以建立“21 世纪企业”为目标的长期经营计划《21 世纪展望》。该计划以钢铁事业为核心，同时扩展到与钢铁事业有关的其他领域中，并进一步跨向其他事业，从而实现“以世界最强大的钢铁事业为基础的具有个性的复合经营”。根据这一经营方针，川铁决定在开发产品用途、提高质量及生产过程等方面彻底实行降低成本工作，以不断加强自己的实力，在国际竞争中获取胜利。

## 太空信息高速公路

信息高速公路曾在几年之前震惊了世界，然而目前这一信息公路的发展缓慢，原因是把光纤铺设到家庭和办公室的工程量实在太大，费用过高。据测算，用光纤把一个家庭与大容量通信网络连接起来的平均费用为 2000 美元，把光纤铺到美国各家庭的总费用大致需要 2000 亿美元。

移动通信业的先驱克雷格·麦考已经在探索一种全新的传播 Internet 信息的方法：即使用上百颗卫星的 Teledesic 计划。

Teledesic 计划的核心是，让 288 颗小卫星在距地面 700 公里的高度上飞行，远远低于传统卫星的飞行高度。卫星一边在海洋和陆地上飞行，一边获取数据。计划要求把各个用户的互联网络数据大量传给低轨卫星，再直接送到用户的计算机上。卫星将在经过用户头顶的几分钟内对用户的多重信号加以处理，然后经由计算机控制的复杂协调，把信号传递到另一颗卫星。

麦考赖以起家的是移动电话。60 年代，麦考经营着一家有线电视公司。1969 年，当父亲去世麦考接掌这家公司时，他明白统治有线电视业的机会已经一去不复返。几家公司，例如美国电信公司（Tele - communications Inc.），曾经几乎把这一市场瓜分完毕，小公司已没有希望从节目供应商那里赢得大幅折扣。

因此麦考毅然出售父业转向寻呼业，随后是蜂窝电话业。作为这一崭新通讯技术产业的先驱者，麦考清楚自己面临的危险。许多人认为麦考疯了，但最终麦考被证明是正确的。

1994年，AT&T不得不花120亿美元买下了麦考蜂窝通信公司。这一交易为麦考和他的3个兄弟带来了23亿美元的家产。本来他可以从此一生超脱，尽情享受。但一心追求新鲜刺激的他又找到了新的可以下注的赌局。这回赌上的不仅有个人的财产，还有名誉和自尊。要赢的东西：是Internet。

Internet，这一“电脑网络的网络”，正在全球范围内推动着越来越大的数据、声音和图像的洪流。对这种交流的饥渴感还在不断增长，超出了通信公司在大城市街道下和内陆腹地埋设光缆的能力。

在这种情况下，麦考提出了架设“太空信息高速公路”（info-skyway）的设想。如他所说，以卫星为基础的数据网络将给各个公司提供与光纤同样迅速的传递速度和高质量的图像，而费用则要比光纤低，这种网络进入家庭的时间也将比光纤早许多年。一些人预计到2005年，卫星数据市场将增长到100亿美元。

Teledesic计划预示着一股新的通信卫星热潮的到来：发射低轨道卫星（LEO，Low Earth Orbit Satellite）。大多数通信卫星都是运行在3.6万公里高的地球静止轨道上，其优点是只需三、四颗卫星就能基本覆盖全球，进行全球通信。然而由于静止轨道卫星轨道位置太高，其信号衰减大，信号传输时延达400多毫秒，很不利于进入全球个人移动通信。静止轨道卫星也不能覆盖两极地区，此外，静止轨道上现已“星”满为患。为此，从90年代中期起，一种全新概念的中低轨道卫星移动通信系统开始陆续建造。

低轨道卫星系统一般运行在500~1500公里高的轨道上，由于星地间距离短，所以其信号传输损耗至少要比静止轨道小20~30分贝，信号传输时延仅为静止轨道系统的1/3，从而能大大降低地面卫星用户终端的成本，实现全球移动通信。低轨道资源也十分丰富，不过，轨道越低，要想覆盖全球所需要的卫星也越多。

然而，要使Teledesic计划取得进展并不容易。首先是寻找投资。麦考与盖茨在Teledesic的投资总共不到1亿美元，为吸引更多的资本，麦考向世界上各大电信公司不断游说，其次，公司必须找出方法，以前所未有的低成本，大量生产极为先进的新一代卫星，并按照预计的2002年启动期，把这些卫星发射升空。此外，Teledesic计划还将面临越来越多的竞争对手，例如，摩托罗拉公司6月宣布，将投资129亿美元建立一个向电话公司、企业及远程工作者

提供声音、数据和图像通信的全球网络，这一名为 Celestri 的计划也定于 2002 年开始服务。并且，Teledesic 计划采用的技术在实验室虽然很成功，但并未在太空得到检验。

Teledesic 要么是一次灾难性的失败，要么是一场英雄般的胜利。麦考是否能像在蜂窝电话的赌局中一样赢回巨额资金？我们拭目以待。

## RCA 的视盘技术之梦

美国无线电公司，即 RCA 是世界家用电器工业的先驱。正是它率先将影像技术带入寻常百姓家庭，生产出了划时代的第一台大批量工业化生产的家用电视机和录像机。而今天，在美国与日本家用电器业你死我活的角逐中，又是 RCA 公司率先推出第一台标准数字化彩色电视机，一举确立了数字化电视机的行业标准，从而彻底击碎了日本各大电器公司妄图成为高清晰度电视业领袖的美梦，重新确立了美国在高清晰度电视方面的绝对领先优势。

然而，在 80 年代，也就是美国家用电器业最黑暗的岁月里，美国的各大家用电器公司在与日本公司的市场竞争中几乎全军覆没，那时 RCA 公司的处境自然也好不到哪儿去，相继把公司的电视机等制造业务售出。谁料祸不单行，公司在激光视盘机的研究与销售上又遭受了重大的损失。

视盘技术是在录像机逐步走入家庭的大背景下出现的。但由于当时录像系统主要是广播公司用来录制转播电视节目用的，价格非常昂贵，当时一台录像机的售价约为 1000 美元左右，因此大多数家庭不敢问津。有鉴于此，有的厂商从留声机能够贮存声音反复播放，并且成本很低的事实受到启发，想到如果用类似的方法复制图像，可能也很便宜，易于普及，因此就产生了后来的视盘技术。

在涉足这一领域的众多厂商中，RCA 是率先进入的佼佼者。在此之前，RCA 公司对视盘技术已秘密开发了 15 年，耗资约 5 亿美元，项目代号为“原子弹”。RCA 公司希望把这一成果推向市场时能获得原子弹爆炸时那样的轰动效应。

70 年代末，RCA 将视盘机推向市场时，售价定为 500 美元一台，这个价格比录像机便宜了 1 倍，而碟片的图像及声音效果又远强于录像机。同时，激光碟片的价格仅售 15 美元一片，价格也是录像带的一半，因此市场的销路十分看好。

受此鼓舞，RCA 把产量增加了 50%，并计划到 1981 年底销售量达 30 万台。这样，收回全部投资就指日可待了。在 RCA 的影响下，另外两大公司

——日本的 JVC 公司和荷兰的飞利浦公司也都投入了大量资金生产这种产品，希望能在这个新兴的市场里分一杯羹。但也有一个例外，同样掌握了视盘技术的索尼公司却激流勇退了。索尼公司判断，由于视盘技术与录像机相比存在一个重大的缺陷，即它不能录制节目，所以用户最终将把它“扔进废铁堆”。因此，索尼公司果断决定退出视盘机市场，转而一心一意地发展录像机技术。但这个小小的插曲根本没有引起 RCA 公司足够的重视，他们把这个例外看作是一个小小的逆流而已。当然，更重要的是，RCA 已经是这个市场的绝对领先者，怎能轻易退出这个市场。

但市场的变化实在是太快了，就在视盘技术信誓旦旦地要取代录像机技术时，一个扭转局势的重大事件发生了。日本的索尼公司研制出了新型的高精度录像机磁头设备，从而使大批量的录像机高密磁头变成了现实。磁头的成本大幅度降低，并使录像机的成本一步降到 300 美元之下。结果，录像机的销量以每年翻一番的速度增长，致使 1983 年全世界视盘机的累积总销量仅为 30 万台，其中 RCA 公司为 22.5 万台，尚未达到 1981 年的目标。残酷的现实，彻底打破了 RCA 的梦想。当时，据 RCA 的营销人员估计，如果将视盘机的价格降到 199 美元，1984 年销售量可能达到 50 万台。但这个价格与 RCA 公司当时的成本实在相距甚远，所以它一直没有痛下决心。

市场形势的突变促使许多公司毅然退出，这中间包括大名鼎鼎的 IBM 公司。但由于视盘技术是当时 RCA 的董事长埃德加·格里福斯最宠爱的项目，在他任职期间一直予以优先发展，因此 RCA 还在这个领域里苦苦支撑。他们一方面希望市场能够发生奇迹，使消费者逐渐接受价值不菲的视盘机技术，另一方面，他们也的确在加紧研究开发，希望把视盘的录制技术尽快予以商业化。但是，由于视盘机项目的巨大赤字，对它再进行大的投入已不再可能，因此开发工作的进展相当缓慢。至于市场奇迹，则到 90 年代才发生，但此时，视盘机的成本已降至 100 美元以下了。

眼看着 RCA 在视盘机的泥潭里越陷越深，公司的新任董事长布兰德松开始渐渐面对现实，他组织公司的专家们以一种客观公正的态度对视盘技术进行了评估，在确认继续挣扎下去将导致灾难性结果之后，布兰德松于 1984 年 4 月正式宣布，RCA 决定停止视盘机的生产。至此，历时近 20 年，耗次 5~6 亿美元的 RCA 视盘机之梦结束了。至停产之日，RCA 总计售出 50 万台视盘机，以每台售价 500 美元计算，收回投资 2.5 亿美元。也就是说，这一产品给 RCA 至少带来了 2.5~3.5 亿美元以上的亏损。此外，停产时仍有 1.2 万台视盘机堆放在 RCA 的仓库中，另有 15 万台在遍布全国的分销商手中。这些剩余

的存货大多作为赠品送给了那些在商店购买了贵重商品的顾客。

这一事件的余波还远远没有消失。由于消费者手中还有 50 万台视盘机，在随后的几年里，RCA 公司一直继续生产和销售激光视盘，以满足这些消费者的需求。

又过了约 10 年，也就是 1994 年，RCA 停产视盘机之后第一台新型的激光小影碟机诞生在中国安徽省的万燕电子有限公司，并立即风行全中国，到 1997 年，中国大陆已成为世界上最大的影碟机生产和消费国，当年产量为 1000 万台，成本已低于每台 100 美元。这些影碟机仍然没有录制功能。RCA 当年花了 5 亿美元而没有做到的事情，90 年代的中国几乎没有花多少钱就做到了。

## CT 的诞生

CT 技术，又称电脑断层扫描技术，是由英国科艺百代公司（EMI）的首席科学家戈德弗利·赫斯菲尔德首创的，这项技术为医疗诊断学开创了一条崭新的道路。与传统的 X 光技术相比，CT 技术拍摄的人体内部照片更清晰、更全面。因为 CT 扫描可以显示出 X 光照不到的柔软组织，并克服高密度物质（如骨骼）的遮盖效果，而这种高密度物质在传统 X 光照片中会遮住其后面的组织。CT 扫描也可利用迅速、无痛和安全的电脑侦测，取代漫无目标又危险的外科手术诊断方式。由于赫斯菲尔德的努力，医学界从此大量运用电脑，而不再受限于 X 光技术。更不可思议的是，CT 技术的开发是在不足 10 万英镑的科研资助下完成的。赫斯菲尔德本人因为对医学诊断所做出的巨大贡献，荣获了 1979 年的诺贝尔医学奖。

赫斯菲尔德是在无意间想到 CT 照相这念头的。他早年做过戏院影片师、收音机修理工和工程制图员，第二次世界大战期间他又成为英国皇家空军的雷达技师。战后，他完成电机系学业，进入 EMI 公司。工作期间，他长期思考着有关人体透视方面的问题。在这个领域，X 光技术日益表现出来的诸多缺陷促使他寻找一条创新之路。他设想，如果利用射线将人体的纵向拍成一张张的“照片”，然后把这些射线“照片”输入计算机，由计算机对这些由数据组成的信息进行处理和转化，就可以得到人体内部组织的完整图像，将对医学透视和诊断大有裨益。

其实，赫斯菲尔德思考的问题是所谓“模式识别”的范畴，这在当时还属于理论科学，大量数学家和工程师正在寻求利用这种方法让电脑能像人的眼睛与大脑一样，迅速而有效地辨认图像，并产生反应。

EMI公司于1968年拨出了一笔数额不大的经费资助赫斯菲尔德的CT计划，但公司同时要求，赫斯菲尔德必须证明CT机具有商业化的可能性，否则他便必须停止这项研究。这使赫斯菲尔德非常为难，因为在那时，没有几个医生愿意使用这种看起来还不成熟的技术，而同时，赫斯菲尔德自己也说不清楚CT技术到底能帮助医学界做些什么具体事情。他曾沮丧地说，医生肯定需要这项技术，但他们却不了解它；物理学家虽然了解这项技术，却不需要它。

当EMI提供的经费告罄之后，赫斯菲尔德只好向英国健康与安全部求助，因为这机构里有不少医生和物理学家。为了审查这项技术的可行性，健安部派骨骼放射专家窦尔对该技术的构想进行审查。窦尔对赫斯菲尔德的工作经过长时间的调查后，向上级提交了审查报告。报告里对赫斯菲尔德作了如下评价，“他要不是个疯子，就是个天才。我没法挑出他的毛病，也找不出他说的话有任何漏洞，因此CT技术的概念非常值得支持。”

就这样，赫斯菲尔德的工作才得以继续下去，并在1969年设计出世界上第一台CT机。这台CT机简直可以说是用旧货市场上的东西拼凑出来的，机器的基座是个拆去了零件的工业机床，被透视的物体是一个装满了水和金属碎片的10英寸塑胶盒，电脑系统是赫斯菲尔德自己用零件组装的，但这个系统非常先进，具有完善的运算和储存功能。

为了拍出完整的照片，赫斯菲尔德的第一部机器共计曝光28800次，其中有24000次的图像数据可以计算出来。由于拍摄中使用的伽马射线非常微弱，而机器又跑得很慢，所以每次曝光可以在不到1分钟的时间内，扫描完115000多个照片粒子。

9天的扫描结束之后，电脑还要花两个半钟头的处理数据，在电脑屏幕上将数据转化成照片，再用拍立得摄下屏幕上的影像，就成了CT扫描的最终结果。它显示出盒内物体的局部画面，和赫斯菲尔德设想的情况一模一样。不同的物体密度则以白、黑、灰等色彩显示出来，这是一般X光摄影所看不到的。

1970年，赫斯菲尔德不断地改善扫描机的原型，并将伽子射线换成X光。扫描机拍摄的物体已包括各种动物的脑部，甚至拍摄过一个防腐处理的人脑，清楚的影像十分吓人。此时剩下的唯一问题就是：CT机可否成功地应用于活人。

活人实验安排在阿金森·默利斯医院进行。第一位接受扫描的患者是名被诊断患有脑瘤的女士。实验中，那位女士躺在平坦的长沙发上，扫描机绕着她的头部扫描。她的头部则以水袋固定，X光可以穿过这水袋而不受影响。

扫描的过程只持续了几分钟，但事后的处理工作却一直延续到当天晚上。工作人员先把 X 光射线转到磁带上，从磁带再转到电脑，再回到磁带，然后把磁带放映在示波器荧幕上，最后照在拍立得底片上。实验非常成功，那组照片显示，女患者的左脑前叶有个囊状肿瘤。而以前，如果不动手术的话，根本无法得知这种瘤的存在。此时的赫斯菲尔德充满了胜利的喜悦，高兴得又蹦又跳。

1972 年 4 月，赫斯菲尔德在英国放射学会举行了关于 CT 技术的说明会，这次会议在放射学界引起了强烈的震撼。随后的 8 月份，赫斯菲尔德又在纽约做了有关神经放射学的系列演讲。在这里，他受到了英雄般的款待。演讲中，与会者都鸦雀无声，屏声静听，而演讲结束时，听众们则欢呼，起立和疯狂的鼓掌。许多人在会议结束后就直接飞赴英国考察 CT 机的使用情况。这充分说明，CT 技术已经渐渐深入人心了。

北美、日本、德国和其他许多国家向 EMI 发来了大批 CT 机的订单。EMI 的工厂里日夜加班也无法满足这来自全世界的需求。但客户们还是心甘情愿地预付大笔订金，再排上至少 6 个月的队，最后欢天喜地来提货。CT 机一跃成为 EMI 公司的一颗最大的摇钱树。

从 1972 年到 1977 年的 5 年间，EMI 共卖出 704 台 CT 扫描机，每台售价介于 30 万至 100 万美元之间。而到 1977 年为止，全世界才总计拥有 1130 台扫描机。仅 1977 年，EMI 从 CT 机上获得的利润，就占全公司利润的 1/5。赫斯菲尔德不无感慨地说：“本来只是觉得应该不至于会赔钱的，但是当时要是有人预测我们会像今天这么成功，是会有人相信的。”

## YAHOO 弄潮

Internet 热潮近年来席卷全球，目前已有 1230 万登记用户，估计上网人数为 5000 万。有人的地方就有生意，根据这一“赚钱铁律”，凡是和 Internet 沾边的公司都发了大财。

而更为传奇的神话则由美国新一代华裔杨致远所创。他和斯坦福大学研究生院同学戴维·费洛共同创办了 YAHOO 公司，其股票 1996 年 4 月 12 日在美国全国证券商协会自动报价系统市场上市，首日挂牌即创佳绩。YAHOO 股票，当日最高价 29.9 美元，与发行价 13 美元相比，涨幅竟高达 230%！成为该证券市场去年在上市当日表现最佳的股票。

“YAHOO”一词出自英国文学家斯威夫特的小说《格列佛游记》，是一种人形兽，传喻为粗汉或野蛮人。杨致远和费洛称他们本身就是 YAHOO，他们

的电脑和 workstation 就是以夏威夷古代传说中的力士命名的。

使用 Internet 的人们都知道，YAHOO 的功能是将 Internet 网络上信息进行分类编组，形成系列索引，便于人们查找，另外还有电子邮件地址搜索目录，覆盖面很广，令人们在使用 Internet 时非常得心应手。除此之外，YAHOO 还推出“YAHOO 软件”，对 HOO 软件比喻为 18 世纪瑞典博物学家林奈，因为他的植物分类学使自然界变得井井有条。而 YAHOO 软件也使纷繁的信息网络世界变得有条有理。

杨致远创办企业是在他学业未竟之时，他 7 岁随父母从台湾移民，创办公司时才 26 岁。1994 年他在斯坦福大学电子工程研究所攻读博士，苦于在 Internet 上找一个有兴趣的题目需时良多，于是致力于设计出一套系统性的编目办法。1995 年 3 月他们用约 50 万美元创建雅虎公司，其产品大受同学欢迎，当时研究所的学生电脑工作站门庭若市，结果引起校方抱怨，最后他不得不离开斯坦福大学而专注于他的事业。

目前，杨致远持有 YAHOO 公司 500 万股股票，每股股价为 32 美元，按股票市值计，个人财富已达 1.6 亿多美元，真是一夜之间成名，一举进入美国亿万富翁之列！

杨致远知道，一家公司的成功，必须充分重视技术、资金和管理科学应用。他是如何募集充足的资金，组成有卓越经营能力的管理团队，如何快速使 YAHOO 价值能被社会大众接受的呢？杨致远的秘诀是——共享。

他不仅舍得将公司的股票与他人共享，而且把公司的重要经营管理职位拱手让人，使自己专注于技术的创新和开发。YAHOO 公司的董事长，总经理和三位副经理都是由外界的专家担任的，这些专业人士分别在经营管理、市场开拓、财务调度、产品开发等方面有着丰富的经验；公司的董事更是由传播界、出版界、电讯网络界、金融界和财经界的佼佼者出任的。

也正因为有这样卓越的经营管理人才，公司才能在短短一年的时间内，以特别股的方式一次次募集到所需的资金，并且募集的条件一次比一次优厚：第一次以每股二角募集到约 100 万元，第二次以每股 1.95 元募集到 500 万元，第三次则以每股 12.5 元募集到 6375 万元，而第四次则以每股 13 元将 260 万股票公开上市自由买卖。该公司在股票上市前总计募得 7000 多万元，加上公开上市的 3000 万元，共拥有 1 亿美元的资金，足够公司未来 3 年的发展及业务开拓了。

为什么 YAHOO 这样的小公司能吸引到这么多优秀的人才呢？杨致远运用的办法是以极优惠的价格使这些人拥有公司的特别股。如该公司的总经理年薪

不过 10 万，但却有权用每股 2 分的价格买公司股票 110 股；又如一位董事不拿薪，却有权以每股 1 元买 11 万股，当然同时公司又规定，这些特别股买进后 4 年才能自由买卖，以防止董事们在股票上市后即抛售，促使他们首先把 YAHOO 公司的长期发展放在首位。

YAHOO 运用这个办法将公司的命运与私人的利益巧妙地结合起来，并使公司迅速与世界级的公司结成合作伙伴，互相投资，交叉持股，形成策略联盟。

目前每天约有 80 - 100 万人通过 Internet 与 YAHOO 软件发生联系，YAHOO 弄潮 Internet 正当其时。中国的高科技企业是否也可以从 YAHOO 公司创业的经验中得到启发，努力抓住一项新技术所带来的机会？

## VF 公司的快速反应系统

这是数字技术重塑美国服装业的一个实例。

在时装界，大多数公司都奋力争先。然而位于宾夕法尼亚州的 VF 公司，“时髦”并不是它致胜的法宝。该公司生产的大部分服装一直采用永久流行款式，把高科技运用到产品流通的各个关键环节，同时在实践中磨练“第二个进入市场”的战术，所以避免了困扰服装商的资金周转问题。所以，尽管 VF 公司生产的服装并不十分时髦，但它的业绩却相当出色。

1994 年 5 月，VF 公司的对手萨拉·李公司在其时髦的显胸式胸罩迅速占领英国市场之后，又在美国纽约推出了新型 Wonderbra 胸罩。VF 公司的经理们密切地注视着其对手。就在纽约消费者开始争想购买萨拉·李公司的这种新型胸罩时，VF 公司立即推出了自己的产品——It Must Be Magic（它注定神奇）胸罩。

VF 就是这样的一家公司，它一旦作出决定，便即刻付诸实施。VF 公司运用当今最先进的流通技术，使自己生产的胸罩在全国全面上市的时间比萨拉·李公司提前了 5 个月。现在，VF 公司削价到 23 美元的胸罩与萨拉·李公司 26 美元的新型胸罩在市场上势均力敌，不分高低。

从 1991 年开始，VF 的收益和销售额以年综合增长率几乎 20% 的幅度上升。能达到这个数字的美国大公司很少。1994 年，VF 公司的净利润增加 15%，达到 2.745 亿美元，销售额增加 11.4%，达 49.7 亿美元。1995 年的利润增长幅度仍为两位数。

VF 公司有将近 51% 的销售额来源于 Lee 和 Wrangler 这样的普通牛仔裤，另有 15% 靠的是“名媛”内衣（Vanity Fair）。VF 公司的服装是许多零售商赖

以生存的必需品。

确实，“让顾客买到他们要买的东西”已经成为高科技战场的信条。VF 公司是电脑化的“市场反馈系统”的先驱者。

所谓的“市场反馈系统”指的是对顾客所购服装作详细记录，以便使公司能很快给商店送去受欢迎的服装款式补充货源。VF 公司的优势正在帮助它打败竞争对手，比如，拥有年销售额 60 亿美元的利维·斯公司就败在它的脚下。公司董事长皮尤·科尔说，进新的利维牌要花上近一个月，而 VF 的牛仔裤在订货后三天内就可运到。这个系统是怎么运行的呢？让我们来看一看沃—马特公司和 VF 公司的联合作业。沃—马特公司通过 2100 个销售网点，每年要售出几百万件 Wrangler 牌牛仔裤。每天晚上，沃—马特公司把从记录扫描仪上收集而来的销售数据直接传给 VF 公司，然后，由 VF 公司自动地配货发送。

例如有一名顾客于上午在沃—马特买了一条牛仔裤，当天晚上，这个信息就会输入 VF 的中心电脑。如果 VF 库存中有相同的裤子，第二天这条裤子会被送到沃尔—马特商店，如果库存没有，VF 的电脑就会自动订购一条相同的裤子，这条裤子在一周内运到。VF 以前配货发送需要三个月，比较起来，变化太大。

VF 公司除了把自己的电脑与沃—马特（Wal - Mart）这样的零售商联网外，还和杰西·彭尼这样的零售商联网。由于 VF 要供应上万家零售店几百种款式的服装，所以此项工作是巨大而棘手的。VF 的电脑中枢看起来更像个“星夜旅行车”，而不像时装公司中心。在桥式监控室，技术人员通过扫描 40 个无所不及的终端来搜寻数据。

由于这个系统剔除了再订购中的估计成分，所以它保证使零售商们只增补那些好卖的东西。由 280 家连锁店组成的贝尔克商店服务公司的商品部主任罗伯特·怀德里克说，“库存量没有变化，销量却上去了。因为在现在的库存中，顾客想要的尺码我们比以前备得多了。”少存一些顾客不想要的意味着少受一些清仓甩卖的损失。

现在，VF 公司在美国的牛仔裤营销业务约有一半采用了“快速反馈系统”。皮尤认为这种系统巩固了 VF 公司在美国 79 亿美元牛仔裤市场中名列第一的位置。据位于纽约州华盛顿港的 NPD 集团公司的市场研究人员分析，以单位销售额计算，VF 的市场份额已从 1989 年的不到 26% 上升到 1994 年 11 月底的 30%。

与此相对照，利维·斯公司尽管拥有响亮的品牌，但其市场份额却从

21% 滑落至 17% 以下。零售商们认为部分原因是由于利维·斯的重新发货速度缓慢。业界人士认为，利维·斯注重有规模的零售店，为价格牺牲销售量。

其实，缩短重新发货的时间是许多现代零售商和供应商们的一致追求。利维·斯公司后来制定了一项计划，并在 1996 年年底前把送货时间缩短到订货后的 72 小时。但中心设于密尔沃基市拥有 59 家连锁店的约翰·弗罗伊登索尔说，“我们不认为利维·斯的计划可以算作快速反应。”

由于采用快速反馈配货系统的制造商日益增多，大零售商们不甘落后，沃一马特正在策划类似系统。而佩利公司已经开发出自己的室内配货网络，这意味着佩利也将能尽快配货，它可以进利维·斯公司的产品，也可以让自己的亚利桑娜牌产品，这将削弱 VF 的优势。

皮尤下决心要站在同行们的前列。他说他正致力于发展超越配货系统的新系统。通过筛选销售数据库，VF 实验的“领衔时尚”系统，将跟踪商品类别。比如，筛选不同型号、款式和颜色的牛仔裤和衬衣，以便找出钦模式，帮助零售商预测理想的供应的标准。但是随着其它制造商们奋起直追，VF 能否保住其领先地位还不得而知。

另一方面，自动配货也有其局限性。尽管它在销售永久款式的大路货服装上表现良好，但是在款式千变万化的时装上，却难显身手。这是 VF 当初涉及时髦服务时成绩不太理想的原因。比如，1983 年，皮尤就任公司董事长后，领导该公司在 1989 年的销售翻番，达到了 25 亿美元，但在同时，利润的增长却滞后了。1990 年公司让 Lee 转化成为更时髦品牌的尝试失败，使公司损失了 5700 万美元。1992 年生产的价格昂贵的 Girbaud 牌牛仔裤，由于经常跟不上时尚，致使公司 1993 年因降价销售库存而损失 1600 万。新管理班子又用 1994 年整个一年重塑这个品牌。然而，当 Lee 牌受挫时，Wrangler 牌牛仔裤的销售却剧增，这要归功于公司 1989 年开始开发的“市场反馈系统”。

在 VF 的其它产品上此系统也存在着局限。在款式不断翻新的“名媛”内衣产品中，只有 25% 采用了此系统，在 VF 的儿童服装销售中只有 15% 采用了此系统。

皮尤知道再多的电脑运作也不可能排除服装业的全部风险，再多的电脑运作也不会告诉你 VF 公司的新款显胸式泳衣是否好销，这种泳衣是 It Must Be Magic 胸罩的派生产品。但是，VF 把高科技运用于产品中的作法，无疑促进了服装业的发展。

## IBM 的新气象

IBM 首席执政官小路易斯·格斯特纳的首要工作是为这家世界上最大的电脑公司找到一个长期增长战略。IBM 这个庞然大物在过去 10 年中的年增长率只有 3.3%。格斯特纳需要抓住可能是 IBM 最后的大好时机。格斯特纳说：“本行业一个最重要的事情就是每隔 10 年左右，重新划分竞争场地。我们眼下就正处于重新划分的阶段，而赢家和输家都将产生于此。”在新一轮电脑浪潮中，通讯将取代运算成为关键因素。它从多媒体个人电脑直到巨大的互连网络无所不包。

而格斯特纳要使 IBM 成为日益重要的网络和电脑世界的领导者。随着遍布四方的低成本数字网络的到来，通过高速光缆和极快的交换装置，数字网络将带来一大堆全新的基于通讯的应用：如远程放射（即传输 X 光图像）、远距离学习，还有电子交易。

过去凭借 PC 机，IBM 曾独领风骚。但随着英特尔和微软夺走了技术上的领先地位，康柏电脑公司和其他的电脑制造商抢去了市场优势，它已雄风不再了。现在，格斯特纳已在 IBM 内部传达了一个明白无误的信号：放眼未来。他解散了手下的一个部门，该部门原本打算用内装 IBM- 摩托罗拉 - 苹果电脑三家联合开发的 Power PC 的电脑取代建立在英特尔芯片基础上的个人电脑。他也下令从一场代价高昂的失败的战役中撤出，不再以 OS/2 和微软的 Windows 在台式电脑上竞争。格斯特纳说，新争夺将在网络软件上展开，这就是为何 IBM 付出十多亿美元购买莲花公司及其“组群软件”程序 Notes 的原因。格斯特纳的计划成功与否取决于 IBM 公司本身的一些至关重要的变革。格斯特纳正在做的事情——就是用他帝国里的全部资源来向网络世界发起攻击。猜猜这都有什么？IBM 可用来战斗的东西太多了。它拥有世界上最大的私营数据网络。大量的咨询员和技术人员可为任何类型的业务定制网络和软件，它甚至还有一些尖端技术，如高速通讯转换设备和能在信息高速公路上确保版权受到保护的软件。最重要的是，即使是最诋毁 IBM 的人也承认这家公司和大的公司客户有着长久不衰的关系，这些公司都急着要降低它们业务中的工作时间、成本和低效率。

这个世界上的每个大型机构都在关心机构重组、削减设计周期和成本、精简机构并提高对顾客的责任感。所有这一切都与顾客、供应商和销售商的鼎力合作分不开。

格斯特纳认为 IBM 公司有一整套独一无二的方法，可以使公司安然进入

网络化的电脑业。随着整个世界都用电线连接起来，要得到运算能力和应用程序可能会简单些。但建立这些系统，尤其是在全世界范围发挥作用的系统的复杂性加大。斯坦福的一家咨询公司说：“IBM 公司是有限的几家有基础提供全球规模信息系统的公司之一。”

IBM 现在就拥有许多技术领域的专门知识以及有关大的客户如何经营自己业务的知识。通过私营或国营的网络，IBM 能提供各种各样的电脑资源。现在要做的第一步是：说服软件公司里的程序编制员，为 IBM 的网络编写程序。IBM 必须确定从桌面转到网络时，应用程序的开发方向。这就是 Notes 起决定性作用的地方。Notes 是一种掩盖电脑间不同之处，并帮助职工们在网络上进行合作的功能强大的商业软件。在那些使用 IBM 的主机的大型公司里，Notes 早已卖出许多份了。1995 年 10 月 3 日，IBM 宣布根据同 11 家通讯公司——包括英国电信公司（British Telecom）、电脑服务公司（CompuServe）和日本电报电话公司（Nippon Telegraph & Telephone）——签订协议。在这些公司的网络上安装 Notes，这会使对组群软件系统的利用更简单。格斯特纳为网络化的另一准备是建立外部资源和系统一体化业务。外部资源包括主管一个客户公司的数据处理业务，然后把运算服务卖给这家公司，或只是简单地按每年的固定费率经营这个业务。例如，最近坎贝尔羹汤公司同 IBM 签订了 6 亿美元的合同，让 IBM 在 10 年内经营它的数据中心、网络和 7000 台桌面电脑。在网络世界里，获取外部资源会更平常，但网络本身也会更复杂。IBM 及其他公司将设计、创建“解决方案”，客户进入网络就能使用网络资源了。格斯特纳还要确保 IBM 为网络世界开发出新内容：包括电子出版、联机目录和可在互互联网或奇迹网络上传送的电视会议，叫做“Cryptolope”的技术，它可以使出版商在网络空间中提供的产品不被打开。如果一位顾客看到了联机列出的信息，他或她可以按一下按钮，直接给这家出版商发送一个信息，接着出版商就告诉顾客应交多少钱才可解开加密的文件。实施一个成功的以网络为中心的战略不是轻而易举的事。它注定需要长期不懈、殚精竭虑的努力，而开始时失败会接连不断。

当前，互互联网正席卷电脑领域，如果 IBM 不当心的话，互互联网就可能打败 IBM 在网络方面的努力。格斯特纳承认：“毫无疑问，互互联网发展速度之快使所有与之相关的行业都大吃一惊。”格斯特纳别无选择，只能让 IBM 集中火力对准未来的网络化。如果 IBM 成为大公司的主要信息技术的提供者，那么 IBM 将保持“利润控制”，并通过销售从个人电脑、网络服务器到大量的磁盘驱动器等产品和服务中获得优势。格斯特纳希望有一天，IBM 提供的网络

服务也能像现在的电话线那样无处不在。

## 日本企业的小发明

自从 80 年代以来，索尼公司、松下电气工业公司和其他一些公司在音频和视频技术的研究和开发工作中，投资了 5000 亿美元，导致了日本数码技术、小型化和液晶显示技术质的飞跃。现在在数码音频产品方面的竞争十分炽热，索尼微型光盘（MD）随身听，可在比音乐密纹光盘（CD）小的光盘上容纳 74 分钟的音响，而且不像其他 CD 单放机，MD 系统还可以录音。听者还可在光盘上迅速搜索到所要的乐曲的位置。索尼公司总经理说：“MD 音响系统销售量增长的速度是 CD 系统刚推出的初期阶段的两倍。”在视频产品上，夏普公司负责摄像机开发的经理说：“当我们懂得用液晶显示屏取代取景器时，突破一刹那间出现了。”

现在最热门的视频产品就是夏普 View Cam 液晶显示摄像机。夏普公司用的 4 英寸的液晶显示器取代通常的小型取景器。在摄像时，你可以通过一个不算小的荧屏来观看彩色影像。夏普 View Cam 摄像机价格昂贵，每台高达 1300 美元，但自 1992 年 10 月份以来，夏普公司已售出 20 万台，占领了国内市场的 20%。1993 年，View Cam 摄像机的出口量约 50 万台。不仅是夏普公司认为制造液晶显示屏是公司 90 年代进行产品革新的核心，日本电气、东芝、日立等其他公司也深有同感。这就是日本电气、东芝、日立的其他公司投资数十亿美元，在液晶显示技术方面追赶夏普公司的重要原因。1993 年 8 月 31 日索尼公司推出了新产品——Handycam Snap 快速摄像机，样子看来像 View Cam，价格为 1200 美元，略低于夏普 View Cam 的价格。

松下公司下一代小型化的成果是平面显示产品。1994 年 10 月份，松下公司推出了 14 英寸的直角平面电视机，其荧屏的厚度还不到 4 英寸。松下公司称，它最终可以制出 20 英寸大的电视机。

现在，液晶显示技术正在日本其他产品中开花结果，日本电气公司的膝上型电脑在美国市场份额数年来一直下降，终于于 1993 年 4 月份，日本电气公司卷土重来，显示了其在彩色液晶显示方面的科技力量。这种称之为 Ultralite Versa 笔记本式电脑，价格约 4800 美元，采用“积木式”设计。使用者可将荧屏、磁盘驱动器和存储器与主机扣上或卸下。在笔记本式电脑市场上，液晶显示和使产品变小的技巧帮助东芝公司，埃普森公司和松下公司赢得了在美国市场上的份额。在 1993 年第一季度中，日本公司对美国出口了价格 10 亿美元的笔记本式电脑和外附装置。

在这一场鏖战中，日本人不但显示了自身技术上的实力，同时也学到了如何与美国公司进行合作，利用得克萨斯仪器公司、美国电话电报公司和其它一些新兴公司为其提供必不可少的芯片和软件。这些合作给予了他们战略上的优势。松下和 3DO 公司的联合仅是其中一个例子。松下公司推 699 美元的游戏机，使用快速旋转的密纹光盘和特别的图解芯片，该游戏机产生的图像远胜过任天堂公司和世嘉公司的产品。这个游戏机是由加州圣马特奥公司和 3DO 公司设计，松下公司制造的。

1992 年三洋电子公司选择了 AT&T 设计的信息处理装置，使无线应答机变成带双道扬声器的电话机。该产品有助于使三洋公司成为无线应答机中的领袖。同时，索尼公司也把美国公司的芯片装入从摄像机到其最新发明的微型光盘的所有产品中。

夏普公司两年前拟出策略，与苹果公司共同开发和制造这些神通广大的电子笔记本。夏普公司为苹果公司生产所有的牛顿产品，并得以销售这些产品的翻版——自己的“专家笔记本”。这些产品与苹果公司产品具有同样的性能。

在许多新式传媒产品中，很难确定哪些是美国投入的部分，哪些是日本技术。所有这些都表明：日本发明的引擎仍在嗡嗡作响，日本人正在有效地选择外部人来帮助其迅速地发明新产品。重新激发消费者的兴趣，借此恢复关键工业失去的勃勃生气。

## 不断追求高技术的摩托罗拉公司

摩托罗拉公司是当今电子行业的先锋，自公司创立以来，创立人加尔文不断地追求技术，敢于开拓创新，使摩托罗拉成为当今通讯行业中的巨人。

加尔文在服役前，曾在伊利诺伊大学读书两年，退役后，他与爱德华·斯图尔特一起成立了“斯图尔特电池公司”，每天生产大约 150 个元件。

这是一项竞争性很强的生意，而斯图尔特或加尔文都没有太多经验。又加上公司地处威斯康星的乡村区，远离主要市场和交通枢纽，公司的财政状况不稳定。1921—1922 年的经济萧条发生时，虽正值无线电产品在市场开始行销，但公司经营状况一直不佳。次年公司不得不宣布倒闭，于是加尔文在布雷赫·坎迪公司从事销售工作。1926 年布雷赫决定退休，加尔文抓住这一机会与斯图尔特一起重返电池行业，经营无线电电池。

当时家用电子管收音机是笨重的东西，由直流电蓄电池作动力，已被有关人士早已认识到。发现利用直流电的方法只是一个时间问题，这正是加尔文所希望填补的市场空白。他制出一个称之为“A-整流器”的器械，可将交流电

转变为直流电，并与电池棚通使用。无线电收音机从整流器取得动力，而交流电源将源源不断地为蓄电池充电。

虽然这项技术变化很快，但这种产品的市场却未充分发展起来。公司再一次夭折，但这一次在停业清理大拍卖中加尔文收集起他仅剩的一部分钱买下了公司的资产，并自己创办了一家新的企业，专搞整流器的生产。

虽然整流器的短期市场价格是坚挺的，但这些产品在市场上拥有不可避免的短暂性。为保持公司的活力，加尔文决定开始生产汽车无线电收音机并出售，由于技术上未遇到任何麻烦，且得到美国无线电公司的特许权，此举不久就获得成功。为了探索一种独一无二的且具有更高创利潜力的产品，加尔文受同行的启发，设想了一种安装在汽车里的无线电，于是他找到当时全国最敏锐的发明家的威廉·利尔，发明了一种能够在行驶中的汽车里收听广播的收音机。加尔文取得了制造专利权并在1929年的一次汽车展览会上展出了其产品。安装一个收费110美元到130美元，具体钱数视各种附件的情况而定。

正值电池带动的无线电走入家庭，且两年后公司的一位工程师发明了振子型动力供应器，它使加尔文制造公司跨入了这行业的前列，并使曾想控制汽车无线电市场的通用汽车无线电公司让位于加尔文制造公司。

自大学毕业后，加尔文一直从事无线电元件的生产和销售。30年代，加尔文已是一位成功的汽车无线电制造商。加尔文是一个有创见的思想家，同时他又是一个敏锐的商人，努力寻求一个没有人占领的市场，他设想是否有可能设计出一种可随时携带的无线电电话，以便警察局使用。当时无线电是安在警察的车里，他们能够收到紧急信号，但信号中断了正常的广播且会被罪犯监听到。为满足警察局拥有自己的连续工作频率，摩托罗拉公司开始研制这项技术。

当时康涅狄格大学的尼尔·诺布尔为州警察局建立了一种超短波调频机动通信系统，并在学术刊物上发表了成果，加尔文看后大受启发，邀请诺布尔前来摩托罗拉工作。诺布尔是一位富有想象力的技术专家，他将公司一位工程师发明的“手提式步话机”从中波改为超短波，并缩小了体积和重量，后来这种器械在二战中被美军大量使用，成为大家所熟知的“步话机”。战后，机动型和手提式无线电通信设备成了摩托罗拉公司的主要产品。随后，公司也扩张到其它一些领域，最突出的是电视机的生产。诺布尔将公司带入一个新的领域——电子学。

随着通信产品需求量的不断扩大，公司从美国无线电公司购买越来越多的真空电子管，公司决定研制能替代真空电子管的新元件。在诺布尔的领导下，

经过几年的艰苦探索，公司研制出了首批锗晶体管，并将他们应用于汽车无线电收音机。

装有晶体管的汽车无线电收音机是一个巨大的技术。首先，晶体管去除了极不稳定的无线电“振动器”。这个“振动器”是用来交替和增强电压以启动真空电子管的，自发明汽车内装无线电收音机以来，真空电子管一直是所有汽车无线电收音机出问题和不稳定的唯一最大的根源。同时，自公司打入电子领域后，确保了先进部件的稳定供应，并使公司在这一振奋人心的新技术领域牢牢地处于领导地位。

当摩托罗拉利用晶体管获得丰厚利润的同时，美国无线电公司和其他一些生产厂家仍固守于真空电子管，舍不得放弃原先已成熟的技术来追求新的技术，终于落在了后头，而且最终也无法改变这种状况以恢复领导地位。没有一个真空电子管制造厂家像摩托罗拉公司那样成为重要的和居于领先地位的半导体生产者。

在取得这个新兴行业的领导地位过程中，诺布尔开始研制有前途的，但是新的不成熟的产品——无线电。尽管市场还不大，但不久公司接到一位汽车制造商的通知，说：如果摩托罗拉公司以每件 75 美分的价格供应这种元件，并于来年将成本降低到 50 美分，接着再降到 25 美分，那么，他将会大量订货。

这是一次巨大的冒险，因为接受这个订货，摩托罗拉公司除了要建立一条很可能不能使用的新生产流水线外，还要保证恪守价格计划，而这个计划可能会给公司造成大量亏损。

为使半导体走出实验室，投入市场，诺布尔在获得公司最高主管部门的批准后，接受了这一建议并扩大和改组了他的工作班子。诚如人们所料，第一年出现了亏损，但到第二年就打破了这种局面，并于第三年获得大量利润，除弥补早期亏损外还绰绰有余。在这过程中，摩托罗拉公司作为全国三家头号半导体生产者之一而崭露头角，开发新产品并占领新市场。

大批量的生产使摩托罗拉获得了一个很好的经验。虽然其他半导体制造商常常走在技术革新的前列，摩托罗拉自始至终扮演着一个“紧紧追随者”的角色，在大幅度降低成本和在市场夺取一席之地的过程中，一旦该项技术达到可实现经济实惠的程度时，它就能在生产上超过其竞争对手。摩托罗拉公司由诺布尔开创的低成本生产使公司生产的半导体产量在所有美国半导体生产厂家中名列第一。

自那时起，摩托罗拉一直遵循这条半导体发展的基本战略，到 80 年代已成为名符其实的电子行业的先锋企业。

## 依靠强大技术后盾致胜的联合技术公司

创建于 1934 年的联合技术公司，1991 年销售额达到 212.62 亿美元，雇员 185100 人。在世界最大的 500 家工业公司中排名第五十位。该公司业务领域覆盖航空、航天与国防、建筑业、汽车工业，并在市场中居于领先地位，其本部是设在美国康涅狄格州的巨型工业“航空母舰”。而推动这一“航空母舰”劈波斩浪、勇往直前的核动力正是联合技术公司的“强大技术”。强大技术源泉有两个：一是该公司的研究中心；二是联合公司所属各企业创新成果。研究中心成立以来，一直是全世界最卓越的工业研究机构之一。联合技术公司在研究中心以及公司各企业中每年投资近 10 亿美元的研究经费，从而使该公司名列全美国在研究与开发经费方面最多的“十大”公司之一。

研究中心共雇用 1100 名员工专门从事各种研究项目，作为联合技术公司及其属下各部门的一个共同资源，其主要任务是不断开发新技术和促进新技术的应用，确保本公司的产品在与同类产品的竞争中居于优势。研究中心的主要研究领域包括计算机科学、电子技术、光学、材料、激光、推进装置、直升机、空调、电梯、制造技术和商业系统。研究中心成功地把先进技术应用于新产品中，并从一个市场领域转到另一个市场领域。例如把等离子喷涂技术转移给普拉特·惠特尼公司。研究中心发展先进激光器后使工业激光成为联合技术公司属下的一个企业单位。

联合技术公司各企业在充分利用研究中心共同资源的基础上，紧密与所在的行业市场相联，以市场需求为导向，迅速把一些先进技术应用到实际中去。例如，开利公司自 1985 年以来在住宅和工业用空调设备方面推出了 82 种新产品系列。普拉特·惠特尼公司由于得到整个联合技术公司，特别是研究中心在传热和高级材料、燃烧和飞行控制器方面的研究成果的支持，已获美国政府委托为速度达每小时 10000 英里的“国家航天飞机”研制推进系统。

联合技术公司所属微电子中心的任务，是研制先进的微电子元件以发展联合技术公司的各种产品，例如飞机燃料和发动机控制器以及先进雷达系统等。微电子中心还为全世界的军事和商业航空航天市场提供半导体器件和各种服务。

在强大的技术支持下，再辅以科学的经营策略，联合技术公司日益壮大，并称雄于世界三大领域。

首先是航空航天与国防事业。30 年代初期该公司便开始实施大规模的研究与发展战略。

第二次世界大战后开始制造喷气发动机，后又制造宇宙飞船和导弹。联合技术公司在美国航天飞行中起过重大作用，曾研制成功液体氢火箭发动机、制造阿波罗宇宙飞船及登月舱的载人系统，对航天飞机进行过许多设计工作。1972 年以前，产品有半数以上售给了美国政府。

该公司的子公司普拉特·惠特尼公司成立仅 8 个月就研制成功了 Wasp 发动机，并且成为世界动力推进飞行的研究与制造中心，为全世界近 3/4 的民用喷气式飞机提供发动机。

同时公司还率先制造最高效的发动机，为所有类型的飞机提供动力。在活塞式发动机时代，普拉特·惠特尼公司为各种战斗机、轰炸机以及军用和民用运输机供应了 173618 部双联 Wasp 发动机。二战后，1957 年，第一架商用波音 707 飞机正式投入飞行，宣告民用喷气式民航飞机的开始，该飞机安装的发动机就是普拉特·惠特尼公司制造的。这种发动机的军用型则安装于美国第一架超音速战斗机和 B-52 轰炸机上。而世界上速度最快和飞行最高的 SR-71 “黑鸟”式飞机，采用的却是公司早在 25 年前就投入应用的一种发动机。普拉特·惠特尼公司的“政府发动机业务部”为美国及盟国飞机提供动力和辅助设备，包括 F14、F15、F16 前线战斗机的动力装置以及航天飞机用的火箭发动机，比如超过 25 年 100% 可靠记录的 RL10 型发动机。自 1948 年以来，公司已生产了 4.4 万多台军用喷气发动机。

其次，在建筑系统中也赫赫有名。进入建筑领域是 70 年代中期以后的事情。公司为了在经营航空与航天高科技业务领域同时，开拓其它技术领域，充分发挥高科技的外溢效果，以其带动其它领域的技术开发与应用，于 70 年代中期开始并购非航天性的企业。首举便是建筑业的奥蒂斯电梯公司和开利空调公司。在联合技术公司的强大技术后盾支持下，奥蒂斯电梯公司很快成为世界上最大的电梯公司，在全球有 26 家制造厂，每年生产出 2 万多部电梯出售到 163 个国家。公司于 1987 年在纽约安装了第一部载客电梯，并向国际市场（加拿大）出口其电梯产品。不久前，由贝聿铭设计的 71 英尺高的卢浮宫前的金字塔改变了巴黎市的面貌，金字塔中安装了 16 部奥蒂斯自动扶梯，每天运载数以万计的博物馆参观者。奥蒂斯公司还利用电梯技术研制了水平往返运输系统。芝加哥国际机场联合航空公司新机场设施是最繁忙的客运站，为了运送数以百万计的乘客，奥蒂斯公司为占地 85 英亩的这个机场大楼供应了自动扶梯、电梯和自动走道系统。奥蒂斯的计算机辅助电梯网，是全世界最大、最有效的服务网。

再次便是进军汽车工业。众所周知，汽车工业涉及到的技术方面极其复杂

并且技术开发投入巨大，难度极高。然而对联合技术公司来讲正可谓英雄有了用武之地。该公司所属的汽车集团，经过数十年的发展，已成为全世界汽车市场的主要供应商。供应的产品包括分电装置、电子组件、开关、小功率直流电动机、车厢内部调节系统、液压系统和各种组合件。由于不断改进产品以迎合市场的迅速变化，使该集团不断发展。汽车集团根据许多汽车制造厂商都想借助外部力量来设计和制造汽车某些部件的需求，及时作出反应，提供全球性先进设计和工程服务、低成本的制造和全面承包，并保证了优异的产品质量。目前，美国和欧洲几乎所有的轿车和卡车都装有联合技术汽车集团的一个或多个产品。该公司现今在 15 个国家中共有 90 多家工厂生产 422 种不同的产品。

### 雷西恩公司与微波炉开发计划

如今，当你迈入中国的家电市场时，你很快会发现各种产地和规格型号的微波炉，微波炉产品日渐进入中国的普通家庭。但是你却不一定知道，微波炉技术原理诞生于位于美国麻州莱辛顿的一家军工企业雷西恩公司。从微波炉技术诞生到变成家用的普通消费品花了大约 25 年漫长的时间，投入了 800 多万美元的开发研究费用。

1964 年，以生产鹰式和雀式导弹产品的雷西恩公司便生产出了雷达炉，今天微波炉使用的就是它的原理。但雷西恩公司是一个不做民用消费品的企业，长期依赖与政府合约，对微波炉这样的产品不屑一顾，因而被弃置一旁达数十年之久。实际上雷西恩公司一直希望能有一项自己的成功消费品，但终未成功。新上任的董事长亚当斯为了实现公司的这一宿愿，决定重新制定微波炉的开发计划，并特地收购了亚曼纳公司——一家在美国电器业中享有无懈可击声誉的电器公司，并由佛斯纳负责此项计划的实施。

雷西恩与亚曼纳两家公司在技术上是理想搭档，前者将一个技术先进又已完成测试、又有销路的炉子引进亚曼纳公司；后者熟知消费者的好恶，提供经销能力给外行的雷西恩。

微波炉的开发技术难点主要是磁电管技术，必须把用于供雷达使用的脉冲式微波磁电管这种价格昂贵的部件，改成使用简单方法并用价格便宜的材料制造出来，这样才具有商业价值。早期雷西恩生产出的“家用”微波炉价格昂贵，比当时好几种车型的车价还要高，并且又大又重，它们大都和冰箱一样。并且磁电管需要一根水管来冷却，以防过热。

1960 年雷西恩公司在—项贸易展览中展示其笨重的微波炉。日本公司纷纷开始仿制，利用日本新式的无线的磁电管作为热源，但这根管子原先并不是

为了烹调食物而设计。从雷西恩到新日本无线，每家公司一直都有个困境：磁电管构造太精密了。要制造出完整的磁电管，是项技术挑战，并非一般电子实验室的力量和能力所能胜任。若想以低廉的成本来制造磁电管，更被视为天方夜谭。

但新日本无线还是要做，并认为如果微波炉还保持原来的巨大体积，日本老百姓是不会接受的。因此，公司决定投资研究和发​​展低成本的磁电管。

雷西恩为了尽快实现微波炉计划，于 1961 年购买了新日本无线 1/3 的股份，实现了二者的合并。新日本无线因此得以充分利用雷西恩的设计，而雷西恩也终于得来小仓庆志这位天才。为了制造出大家买得起的机型，他得抛开过去的元素，专注于目前所需的功能。他必须尝试制造历史上第一个与战争无关的磁电管。小仓在动手之前，先静下来思考雷西恩磁电管的种种问题。大多数人根本不把这些问题当问题，反而看作是“特色”。他们看到的是成就，可能只需要改一改就好了。而小仓却看到一大堆必须重新改造才能解决的问题。

小仓的策略是设计一个成本低又容易制造的产品，所以构造必须尽量简单，同时使用效率高、性能稳定。这些目标就某种程度来说是互相抵触的，而他最大的目标就是尝试着把这些特性都融入一个系统，相互调和。他还引述爱迪生的训诫：“一个系统的各个部分在组合时必须环环相扣。”小仓终于在磁电管技术开发上取得了突破性进展。颇具戏剧性的是美国方面并没有兴高采烈地迎接小仓的突破，因为雷西恩公司从不曾指望他们的日本合伙人研究新的烹饪磁电管。但到 1964 年时，小仓的产品大功告成，日本制造商开始发展小型家用微波炉。两年之后，雷西恩公司在亚曼纳公司进行这项研究，但美国已经赶不上日本了。

佛斯纳独断地宣布了微波炉的体积和价格，好像他无事不知一样。但雷西恩公司里参与制造磁电管的人却面临了一个棘手的问题：为了满足佛斯纳建议的价格，他们制造的磁电管成本必须低于 25 美元；而当时雷西恩公司制造的磁电管，最便宜的也要 125 美元。

雷西恩公司无法摆平这种两难局面。他们只有买进小仓新设计的磁电管，拿到瓦瑟姆厂里仿制。尽管亚曼纳公司迅速生产出家用型微波炉，但是微波炉的发展一直尾随日本之后，到了 80 年代，美国没有一家公司愿意制造烹饪电管，全由日本或韩国进口。就连新日本无线也在 1980 年停止制造磁电管，因为竞争不过诸如东芝之流的生产厂商，他们已经把每根管子的价格压低到七美元。

## ABB 集团依靠技术取胜

ABB 集团是世界闻名的工业帝国，总部设在瑞士。集团 1996 年在全球共接受定单 363 亿多美元，全年营业额为 345 亿多美元。分别比 1995 年略有增长。但净收入却增长了 16%，达到了 12 亿多美元。

在 1996 年接到的全球定单中，发电设备业务占了 24%，输配电业务占了 23%，工业和建筑系统的业务占了 39%，交通运输的金融服务分别占了 5% 和 8%。从这个比例中，足以看出在电气方面 ABB 所拥有的实力。按照这组数字，ABB 在全球电气工程方面无愧为巨人。

在解释 ABB 集团为什么在 1996 年总营业额没有太大增长情况下，净收入却能创入增长 16% 的好成绩时，ABB 总裁林道把这个成绩归结为 ABB 在 1996 年实行了三大降低成本举措的结果。即提高生产效率，向低成本国家转移和内部调整。林道介绍说，目前 ABB 在新兴国家中有 7 万名员工，占 ABB 全部 21 万名员工的 1/3。他指出向新兴国家转移是 ABB 集团的一项战略性措施。亚洲、中欧和东欧是 ABB 战略转移的主要地区。事实也的确如此，从 1990 年到 1996 年，西欧和北美地区的 ABB 员工减少了 59000 人，而亚洲、中欧和东欧地区的员工却增加了 56000 人。在展望 1997 年 ABB 业务发展时，林道又一次指出了新兴国家市场对 ABB 业务增长的关键性作用。他还特别强调，亚洲地区是最有潜力的增长地区。

ABB 集团在全球有不少竞争对手，其中包括西门子、三菱等这样实力雄厚的大公司。这些公司每年的营业额都大大超过 ABB，但在电气工程领域里，ABB 集团却能独占鳌头。记者在瑞士和瑞典的参观访问中，终于了解到 ABB 以小对大、保持领先地位的秘诀。这个秘诀就是用先进的技术保证 ABB 在电气工程方面全球的领导地位。ABB 集团每年销售额的 8% 要用于科研和技术开发。这么高的比例，在全世界都是不多见的。按照这个比例，1996 年 ABB 用于科研和技术开发的费用达 28 亿美元，如果折算成人民币的话，就达 200 多亿元。中国电力系统一年的全部预算恐怕也没有这么多。实力再加上舍得投入，使其在电气工程方面的领先地位得到了有力的保证。

瑞典的 Ludvika，是个只有 1.8 万人口的小镇，ABB 瑞典公司的变压器制造基地就设在这里。ABB 的大部分变压器和高压输电设备都是从这里发往世界各地的。可以这么说，小小的 Ludvika 是 ABB 变压器和输电设备的一个心脏。在这里，我们看到了正准备发往中国大连的变压器，还看到准备运往美国的变压器。据介绍，送往美国的这台变压器，比中国三峡工程将要使的同类产

品还要大。整个设备封装后，有二层小楼那么高。

高压直流输电设备，是 ABB 在全世界独领风骚的产品，到目前为止，全世界高压直流输电设备的绝大部分市场，都被 ABB 占领，而 ABB 瑞典公司的输配电部的基地也设在 Ludvika。这个 1.8 万人口的小镇，实际上在领导着世界大型变压器和高压直流输电设备的潮流。在一间不大却很明亮的办公室里，负责 Ludvika 技术的经理介绍说，Ludvika 制造基地的技术实际上包括了全世界大部分最先进的技术，他展示了一张图表，这张图表上标明了 Ludvika 变压器的主要技术来源：研究与发展，来自瑞士和德国的 BBC 公司；设计，来自瑞典的阿西亚公司；制造，来自美国西屋电气公司；测试，来自美国通用电气公司；服务，来自芬兰的 Stromberg 公司；变压器技术，来自挪威的 National EB 公司。这些公司都是全世界著名的公司，在各自的领域保持领先的地位。而 Ludvika 的变压器制造则是这些技术的结晶。这就是他们保持绝对领先的秘密。对中国那些小而全，大而全的企业来说，Ludvika 的技术策略，肯定是一种启发。

在欧洲，人们的环境保护意识普遍都很强烈。在重视程度方面，以国家而言，恐怕除了德国，就要数瑞士和瑞典了。在瑞典的首都斯德哥尔摩，有一家电热厂，由于环境保护意识的增强，不仅减少了对周围环境的影响，而且还大大提高了电热厂的远行效率。这件事情在当时成为斯德哥尔摩的一件美谈。

这家电热厂并不属于 ABB 集团，而是属斯德哥尔摩的一家电力公司。这家电力公司在瑞典是一家著名电力公司，发电量占全国总量的 9%。在斯市，有好几家电热厂都属于这家公司，而采用清洁煤发电技术的这家电热厂，是其中最大的一家。

80 年代初期，烧煤的电厂在斯德哥尔摩是最普遍的。当时，在市区还有很多露天煤厂，环境污染十分严重，市民意见很大。清洁煤发电技术电热厂，由于在市中心，在反对意见中处于首当其冲的位置。能不能满足市民对环保的要求，成了决定这家电热厂前途和命运的关键。

在市民的呼声中，电力公司找到 ABB 和 STAL 公司。STAL 公司在制造蒸汽轮机，燃气轮机方面有着上百年的历史，当时在瑞典使用的很多热泵也是这家公司制造的。总之，对电力公司来说，STAL 公司的历史和背景使它相信，只有 STAL 能够在这场环保风波中挽救它。

STAL 果真不辱使命。在 ABB Carbon 公司的帮助下，经过几年努力，在 80 年代后期，由 Carbon 发明 STAL 公司制造的清洁煤发电设备被电热厂采用，这也是全世界第一家采用清洁煤发电技术的电热厂。尽管使用初期还存在不少

小问题，但在环保方面却达到了全部要求，市民满意，电热厂也保住了。

所谓清洁煤发电技术，也叫增压硫化床燃烧技术，是 ABB Carbon 公司多年研究的一项重大成果。该技术由于具有很高的脱硫效率，使得二氧化碳的排放量达到了极低的水平。使用这种技术排放的烟灰也因此成为一种资源而不再是废物。在电热厂的办公室里，公司负责人送给我们每人一件用粉煤灰做成的烟灰缸，表明这种烟灰已对环境不构成任何污染。

除了环保方面的明显作用外，清洁煤发电技术还给电热厂带来一项意想不到的收获，即发电。过去，电热厂是只供热不发电，其实就是热力厂。使用这项技术后，每年还可向市民供应相当数量的电力，这样就大大提高了运行效率。据介绍，传统烧煤的发电技术的热效率是 37%，而使用清洁煤技术发电的热效率是 42%，本身就已高出 5 个百分点，再加上供热，整个电热厂的热效率可达到 89%。这样一来，不仅解决了环保问题，还大大降低了煤耗，节约了资源。而清洁煤发电技术也因此成为受到全世界青睐的一种新型技术。

据悉，我国大连市的有关方面正在和 ABB 进行谈判，拟采用技术引进方式把这种技术引入到大连市，如果进展顺利的话，到 2000 年，我国第一座采用清洁煤发电技术的电热厂就会在大连建成。到那时，大连的天空将会变得更蓝。

像 ABB 这样规模的大公司，养个研究所应该是毫无问题的，况且它的科研经费投入比率达到销售额的 8%，连一般大公司都难望其项背。但是，ABB 的变压器实验中心按商业化运行。换句话说，它得自己养活自己。

这个实验中心于 1989 年成立，主要研究内容是电力系统方面的问题。实验中心有三个大股东，ABB 占 50%，瑞典国家电力公司和 Vattentall 公司各占 25% 的股份。由于后二者都是 ABB 的用户，所以实验中心实际就是厂家和客户合作的一个结果。当然，由于这两个用户都是国家公司，所以合作也属于国家一级的。

像这种合作，在中国肯定是三大股东共同把研究所养起来。但这家实验中心却不然。中心主任强调，它与股东之间没有任何经济关系，如果有，那也只是买与卖的关系。当我们问到与股东的生意占全部收入的比例是多大时，中心主任告诉我们去年是 88%。这就是说，大部分生意来自股东，要维持一种买卖关系，这在别国内的科研机构的确是很少见的情况。特别在与股东做生意，价格与别人一样，公事公办，没有任何优惠。

这个实验中心有 30 个人，大学以上人员有 20 名，其中博士 7 人，原则上不雇用蓝领工人。即使有，也大都是临时的。这么少的人数，在国内名符其实

地是小所了。但该中心却拥有一些全世界最大的实验设备。比如它的环境实验室，高 23 米，直径 18 米，为全球之最；它的变压器，可通过正负 120 万伏直流电压，及 300 个毫安连续运行电流，是全球指标最高的，实验室的穿墙套管也是全世界之最。去年实验中心的合同金额为 700 万美元，也就是说，收入达 700 万美元。

## 六、品牌战略典范

### 世界公民：绿色富士

日本富士胶片公司是影像情报工业的开路先锋，多年来以其优异的技术和产品，为推广全球情报交流，做出了巨大贡献。富士公司作为日本第一家电影胶片制造公司，创建于1934年。到1991年，销售额为85.99亿美元，利润额为7.02亿美元，雇员23690人，在世界500家最大的工业公司中排名第163位。

富士在创业之初，就要求自己成为全球大家庭中有责任心的一员，要对全世界的人民负责。这就意味着公司的经营活动必须使人们的生活变得更美好；意味着这是一个对环境友好的公司，因为人类生活依赖于对世界生态系统的维护；意味着公司必须实行经营全球化，与世界人民分享自己的成功，富士在对全球人类作出承诺之后，一直努力地向这三方面发展。

让世界人民都分享自己的成功，就必须使全世界每一个国家都熟悉富士这个商标，让富士公司的所有产品都得到全世界的公认。为了实现这一目标，富士公司在最近几年不断地在世界加强制造基地，扩大销售和服务网络，以促进其经营活动的国际化。富士公司目前有200个以上的海外代理店，这些代理店有机地组成了一个强大的全球性工作网，延伸到世界各地，不断传递着富士与世界的信息交流。

在设置代理店的同时，富士在世界各地设立分公司，以更有效地推广富士技术。

1991年富士的荷兰分公司为彩印预先生产照相纸，建成一个彩色胶卷分厂，这个厂也生产胶印用的预先感光底片，1991年10月荷兰女王陛下 Beatrix 作为政府贵宾来到日本，参观了富士的 Ashigara 分厂，视察了它的自动化彩色胶卷生产线及环境保护机构。富士公司受到女王无比的尊敬，使公司信奉的全球性环境政策得到了承认。

在美国，公司的南加利福尼亚分厂已开始全面生产预先感光胶片，制造录像带的准备工作也有了稳固的进步。FujiHunt 摄影化学制品集团在美国、加拿大、比利时和新加坡制造摄影化学制品，扩大了生产线和提高产品性能以满足

不断增长的需要。

1991 年，由于欧洲和北美经济普遍停滞不前，再加上日本及世界在价格和产品开发两方面的激烈竞争，富士公司的生产经营中遇到困难。尽管经营环境恶劣，但公司仍不断推行其全球化观念，通过推广新产品和促进竞争的销售攻势，扩大了销售额。

只有高品质的产品才能让人们享受高品质的美好生活，富士在全球化战略中深刻地体会到这一点，因此公司一直贯彻用优良的设备和严格的质量控制来保证富士公司的高质量的产品。

富士公司采用一套综合制造系统，对生产过程的每一个环节，从精心挑选原材料，到制造胶片基板，及至感光乳剂的混合及涂层、包装发送等等进行控制。整个胶片制作过程中，主要操作均在暗室进行，并且由计算机自动监视恒温恒湿以及其他一切在暗室中进行的工作。除严密地自动控制产品的制造过程外，公司还进行严格的质量检验，以磁带为例，就需要在实际应用条件下，进行严格的检查，包括每一种可以想像得到的应用场所。

公司的每一个成员都把改善产品质量看做是责无旁贷的任务。公司内部定期地进行小组集会，讨论如何改善产品质量、改善经营管理。

另外，富士公司对新领域不断地创新，为影像情报工业增添了新的色彩，为人类生活增添了丰富色调。

富士公司积极投入技术的研究与开发，1991 年研究开发经费达 5.29 亿美元，比上年增长 14.6%。大规模的投入，使富士公司在情报工业中不断取得新成果。

俘获光的精密化学试剂，使富士公司拥有高超的质量控制和极佳的感光乳剂工艺，能生产出可以提供色彩鲜明、自然美丽的照片的底片。

微工程——一种较精确的制造业。高级先进的多层感光乳剂涂层技术，能使底片同时涂上 10 多层感光乳剂，把富士商标推到了世界第一流的地位。

光电子学——溶合了世界最先进的技术，使富士公司实现了建立综合性影像情报工业的愿望。

为了让富士技术更好地服务于世界，富士公司十分重视及时传播新的工艺，开展技术交流。如公司于 1979 年在东京建立富士技术交流中心（TEC），向观众展示最新的产品和技术成果。通过技术交流，直接听取代理商和用户的意见和建议，了解用户对各种产品的反应以及如何更好地满足市场需要。

“绿色富士热爱绿色世界”，富士积极倡导和创造美好环境，努力为人类提供一个清洁环境，公司对环境的关心明显地体现在生产规划和设计上，并贯

穿产品的整个生命周期。公司尽量利用未经加工就可以利用的原材料，且努力开发新技术，以确保自己的产品与环境相协调。全公司上下都努力挖掘资源的有效用途，努力减少并消灭浪费。而且，在生产经营中，公司为零的污染、更大的安全及更多的废物回收而不懈地努力。

富士公司还积极参加全世界的环保运动，以提高公司形象，公司建立富士绿色基金，用于保护环境及为保护自然环境所做的研究工作。另外，富士慷慨捐助世界各地的环保运动，在全球环境工作中加强自己的责任感，成为真正的“绿色富士”。

## 旧传统新形象的美国“良愿”商店

在人们的印象中，旧货商店似乎永远是属于穷人光顾的地方，是被潮流所遗忘的地方。其实也不尽然，美国的一家“良愿”商店就率先打破了这种传统观念，告诉人们在潮流之中，旧货商店也可以占有一席之地。

“良愿”是美国一家专门处理旧衣服，即把旧衣服经过修补整理卖给穷人的商店。该店位于德克萨斯州奥斯丁市的一座陈旧的半圆型建筑里，前面是占地约3000平方英尺的店铺，后面是7000平方英尺的贮存室，两层砖楼正面的三个窗子都用木板钉死。商店内又黑、又脏、又潮，是一个地地道道的旧货商店，散发着浓厚的陈旧气味。

80年代初，人们开始对各种旧物发生了兴趣，当然也包括各式陈旧的衣服，越来越多的人到车库、旧货摊，古董店乃至跳蚤市场去购物。人们购买二手货已不再是因为经济拮据，贪图便宜，而是这些便宜货往往别具一格，自有格调，而且制作工艺也要比新货好，到“良愿”去购货倒成了一种时髦的、聪明的做法，好运似乎也开始对旧货店招手了。

尽管同样购买旧货，但顾客的动机已完全不同了，怎样在这种新的情况下，既保持原有的传统风格，又能符合这种潮流，恰好是“良愿”管理者们正要思索的问题。为了吸引这些新派的购旧货顾客，良愿的第一个举动就是装修商店。

经过6个多月，投资8万元对商店扩大和改建后，整个面貌焕然一新，屋内安装了照明设备，地上铺起地毯，墙壁全部刷新，营业面积也扩大了两倍。一座崭新的商店出现在人们面前，“旧颜换新貌”的商店准备开业了。

针对旧货的新顾客，商店管理人员精明地意识到，商店要成功，既不能丢弃传统的商店形象，又要给具有新意识的旧货顾客以新的形象。

为更确切地了解顾客的构成，把握顾客的需求，商店管理人员聘请了一名

报社研究部主任和一位大学教授对前来店铺的购物者进行调查。

在了解和掌握顾客的构成和需求的基础上，商店开始了有针对性的宣传促销活动。为使旧店的新面貌形象更进一步深入到顾客心中，商店一方面利用新闻媒介进行新闻宣传和广告宣传，另一方面拨出一笔相当可观的款项举行声势浩大的庆祝活动。而且改变商店以前的一贯作法，开展连续的宣传促销活动，使更多、更广泛的人注意到改变形象之后的“良愿”。

商店管理人员为这次连续三天的开业庆祝活动确定了一个醒目的主题“再看一眼”，并运用各种吸引人的宣传口号来督促人们再看一眼，配合旧货新买的潮流，进一步有意识地引导顾客重新审视并调整对购买旧货以及对“良愿”旧货店的态度和看法。

星期四晚，庆祝活动正式开始，“良愿”组织当地的社会名流以及领导人举办由职业模特表演的“良愿”时装预展晚会，一方面丰富庆祝活动的内容，另一方面也提高“良愿”服装的形象。在来宾收到的请柬中，以戏谑的口气邀请大家光临旧货商场，出席晚会，并答应为来宾保密，还为那些怕丢面子，羞于在旧货商场露面的顾客准备了墨镜。

一切安排就绪，整个晚会轻松、愉悦。来宾们一边品尝由著名厨师准备的丰富食品，一边去店里漫游，参观各式商品。来宾们被“良愿”推出的一系列服务所打动，纷纷开始掏钱。这些社会名人，政界要员有生以来第一次买下了“良愿”的便宜货：20美元的浪琴女士表，2.5美元的名牌牛仔裤，15美元的高级西裤……整个晚会相当成功。

次日，《每周日报》的妇女版上刊出一篇长篇特写和一张彩色照片，高度赞美了购买二手货的好处，并介绍了“良愿”旧货店第二天开门后可供顾客挑选的便宜货。其实，“良愿”很早就为这次报道准备了素材，主要是其收集的各国各种报刊上有关旧货购买趋势上升的新闻剪报，这个报道很好地刺激了顾客的消费欲望。

在正式开张日，“良愿”又在当地报纸的“周末活动”版刊登一组连续5页的大副广告，促使消费者在“良愿”旧货店“再看一眼”新改建的旧货店。

这些措施果真收到了良好的效果。正式开业当天，顾客络绎不绝，下午举行的“超级巨星时装表演”更是把销售活动推向了高潮。当地名人身着“良愿”的二手服装，毫无顾虑地出现在消费者面前，使顾客相信二手货并不是贫穷、尴尬的标志，顾客争先恐后地要把名人所穿的“良愿”时装抢到手，面对顾客高涨的购物热情，销售部主任不得不在表演场地上当场进行拍卖。

在正式开业的当天，新“良愿”就创下了有史以来最高销售额，其他5

家分店也获得高额利润，该年底，6家奥斯丁的“良愿”旧货店总销售量比上年增加了29%，5—12月的日平均量比上年同期增长了41%。

新形象，旧传统的“良愿”获得了极大成功。

## 宝丽来成功促销即拍相机

美国宝丽来远东有限公司的“百彩”系统（Speetre system）即将投放市场。为使这个公司花费大笔投资的新型即拍即有相机系统能引起公众的注意，并向公众介绍“百彩”的革命性创新之处和产品特点，使产品一投入市场就能达到轰动效应，公司的公关部经过反复斟酌、精心策划，为产品进行了适当的形象定位：

（1）结合目标市场，针对高层次消费者，为这个新产品设计独特高级的形象，令人觉得这是少数贵族人士所拥有的宠儿，而不是一般大众所拥有的即拍相机。

（2）结合产品的创新之处，为其设计新奇的形象。通过“百彩”系统揭开摄影新潮流，重新点燃大众对即拍摄影的兴趣。

对于以上几点产品形象定位，公关部在国内外策划了一系列的活动，美国本土包括：

### 1. 全球最大相机模型展览

在“百彩”系统推出前一年，公司就为这次盛大的宣传活动开始了有准备的事前筹备。宝丽来公司的海外公关人员齐集在波士顿，听取新产品进展报告会，并在得到产品的详细资料后，总公司立即召开新产品推出筹备会议。会议目的就是充分利用各公关人员在世界各地宣传的经验，集思广益，以推出令人耳目一新的宣传活动，使产品在登场之时就达到轰动效应。这次会议达到了良好的效果，成果之一就是全球最大的相机模型展览。

这架出自纽约著名产品外型设计师之手的模型相机，外型优美流畅，体积硕大，约有二层高的房子般大小，是空前的相机模型。这个巨大而又新奇的东西一露面，就引起了新闻界的注意，各大报纸、电台、电视竞相报道，无形中就把新产品的名称和外观扩散到广大消费者中。

更绝的是模型内设有各种机械与电子装置，作为机内零件及技术的示范，而且模型内还有一个可容纳50至70人参观的展览室，并有专人讲解及示范各种特点和技巧。模型的展出点正好是全球新闻界产品发布会的举行地点——洛杉矶，这里空气清新，阳光灿烂，最适宜拍摄示范照片。

### 2. 全球新闻界产品发布会

公司为推出“百彩”系列，在洛杉矶举行的全美及全球新闻界产品发布会，为期三天，耗资巨大。公司不惜血本进行推销，主要是为了向全世界表明公司对该产品的前途充满信心，以及为了在国际上掀起使用该产品的高潮。

世界各地的新闻界代表聚集洛杉矶，盛况空前，宝丽来包下了当地大世纪酒店的全部设施，除了招待新闻界以外，还举行世界性市场推销人员会议，以及全美市场销售会议。参加活动有上千人之多。

第一天，正式开幕，举行欢迎活动及酒会，介绍新闻界与高层人员认识，派发会议资料和举行欢迎晚宴。晚宴在拍摄著名电视剧《豪门恩怨》的实景地，即豪华大宅内举行，并加插流行乐队及爵士乐队表演。

第二天，正式的产品发布日。早上宝丽来高级主管人员为“百彩”系统作了精采的演说，到会人员接着欣赏为该产品拍摄的“百彩”电影和其他为产品推出而做的特技视听片子。其后，新闻界参观巨型相机展览的开幕仪式，并获赠整套百彩系统相机。下午是产品试用及摄影示范游园会，让新闻界当时当地享受“百彩”系统的效果。晚上在洛杉矶最高规格的餐厅为新闻界举行晚宴，并观看烟花表演。

第三天，早上带领名人参观世界知名的环球片场，让他们在每个片场景色前照相。下午参观宝丽来即拍相机及胶卷制造厂，使新闻界对有趣的高科技生产过程留下了深刻印象，晚上又举行盛大欢送会，感谢大家不远千里来参加这次活动。

### 3. 名人私生活写真集

这是公司策划的另一个轰动性公关宣传活动，并加强了产品高档次的形象。它的主要内容是利用各种渠道将“百彩”系统送到社会名流和娱乐界人士手中，鼓励他们利用这相机为自己拍摄各种生活照片，直到令自己满意为止，并安排挑选些珍贵的照片在畅销的杂志上刊登。由于即拍即得，当场鉴赏效果，平时不喜欢被人拍照的名人也放心地把照片拿了出来，当许多杂志去刊登这些“写真集”时，还特意介绍了这种相机，肯定了产品的高级形象。

### 4. 全美电影电视节目宣传

通过一些顾问公司与电视电视的制作人或其代理人接洽，将公司的产品写入剧本中，在拍摄时就可以自然而然地将产品在画面上“曝光”，这一办法在无形之中也推销了产品，且不露痕迹。

### 5. 新闻录影带宣传

将需要发表的资料拍成录影带，尽量做到与电视台新闻部的制作水准一般高，这就方便电视台的制作过程，达到被采用的目的。

在美国的宣传活动开展得如火如荼，在东南亚的宣传也不逊色。尤其在香港的活动最为丰富多彩，与美国开展的各种活动可以相媲美。

### 1. “百彩”系统产品发布会

香港分公司租用了豪华的丽晶酒店大宴会厅，招待新闻界及商业上的客户，举行产品发布会，招待新闻界及商业上的客户和本地分销及零售商，并结合本地情况在会上展出宝丽来即拍产品系列。

### 2. 名人私生活写真集

在取得《城市周刊》和《香港逸闻》两份杂志的合作和支持下，公司将“百彩”系统送给当地各界知名人士，包括各行各业的代表人物，为产品创造一个高级形象。

针对香港社会名流和富翁不喜抛头露面，深居简出的特点，“百彩”活动找到了一个新奇的思路并获得成功。公关部希望这些平时总是被别人的镜头追踪而自己很少摸相机的人，为自己的家人拍照，并把三张不同主题的照片刊登出来，这三个主题包括：

- (1) 自拍像；
- (2) 家属生活；
- (3) 工作生活。

这些名人私下生活的一面，是普通人难以捕捉到的，现在用“百彩”相机，就可以吸引他们去尝试。“百彩”照机获得了名流们的首肯，在无形中也衬托起产品的高级形象。

### 3. 瞬间创作

这是香港独创的宣传活动，突出了“百彩”系统创新、与众不同之处。以前普通人用的全自动相机不能满足专业摄影师喜欢主动控制，自动创作的需要，而“百彩”系统却有一些突破之处——它拥有一些适合创作的配件，如一系列特别效果滤色镜，遥控功能以及重复曝光功能。有了这些配件，加即拍即得的乐趣，连专业摄影师也会为之兴奋。

针对这一特色，公关部特意邀请香港本地 10 位摄影家参与一项别开生面，名叫“瞬间创作”的摄影活动，并请他们将作品交给公司作为一项筹款活动，为香港艺术中心筹集经费。

活动不仅得到了摄影师们的热心参与，还得到艺术中心的赞助。中心把作品搜集整理好，举办了全港首次大型即拍摄影展览会。为促进展览，还把作品制作成摄影集，在现场公开发售，所有收入均拨作艺术中心基金，在社会上形成了很好的反响。

在展览期间，许多观念慕名前来参观。展出期间，参观人数至少达到 1.5 万人次，展览受到了观众的欢迎。

此外，公司还不断采用新闻稿的形式，在产品推出前、推出期间和推出后进行辅助性宣传，取得令人鼓舞的效果。

富有特色的宣传同时也吸引了亚洲电视台的注意，该台连续在“亚洲早晨”、“黄金十点半”及“我爱香港”等 3 个电视节目中作介绍，为整个宣传活动添上了浓重的一笔。

## 健康食品和亨家公司

一个乡下的腌菜店，发展成国际知名的食品加工制造商，而且完全靠个人力量、不拉外股的情形下完成，可算是经营上的一大奇迹。创造这一奇迹的是：亨利·J·霍金士。

霍金士是个农家子弟，他不但继承了祖先的产业，也保有了农民们那种纯朴朴实的性格。

按说，纯朴的性格是不太适宜在商场竞争的，可是，他的创业成功却完全是由这种性格滋生出来的。诚实，成了他在商场竞争中万无一失的成功法宝。

当然，不是所有诚实厚道的人都能做生意，必须还得具备另一种才能，那就是以诚实不欺为出发点的创新精神。假如你是个老实人，只知道卖最好的黄瓜、茄子，而不知道如何扩大它们的用途，或变变口味、花样，那就注定你一辈子只能是个农夫，而不能成为一个出色的生意人了。

霍金士是个具有农夫纯朴性格和商业天才的人。他十几岁开始就在匹茨堡的郊区种了一大片菜园。发现那些属于季节性的农作物，到了收获期，价格非常便宜，而到了缺货时便贵得惊人。霍金士认为：这种反常的情形，对生产者和消费者都是不利的，应该想个办法来加以改善。

于是，他选择优良品种，经过多次的培养试验，终于使蔬菜的产销不再受季节的影响。他按照每种菜的成长期不同，分别预先下种，正好赶到缺货的时候出货，这样，不但可以卖上好价钱，而且也特别受消费者欢迎。由此可见，霍金士早就具有了商业头脑，难能可贵的是他在想法子赚钱时，仍不忘品质优良的原则。也因为他诚实憨厚的性格，使他走上了食品加工之路。

有一次，他去匹茨堡亲戚家作客，发现一个绿色瓶子里装的芥末有一半掺了假。出于农夫憨厚的性格，认为吃的东西是不允许有半点假的，否则就会危害人们的身体健康，于是他就拿着瓶子去找杂货店的老板。老板起初并不承认也不知道所卖的芥末是掺了假，只是告诉霍金士：若能拿出比这个更好的货

色，他以后决不再卖出这种牌子的产品。

霍金士基于“让这种假货流通市面是不道德”的心理，匆匆地赶回家，带着一罐纯用芥菜制的酱当天赶回匹茨堡。

那位杂货店老板一尝之下，才知道真正芥菜末的辛辣味道是完全不同的，它带有一种清香的气味，入口之后，真可说是满嘴生香。顿时，老板承认自己卖的是假货，并问这么好的东西怎么放在家里不拿出来卖呢？

霍金士说：“这种东西乡下太多了，谁会知道它这么值钱。”

“你赶紧回去多制一些，我无条件地替你代销，”杂货店老板说，“同时我帮你在匹茨堡找经销店，非把这些假货全部消除不可。”

杂货店老板路易的话，也引发霍金士的豪情。“好的，我马上就回去做，”他说，“为了消除这些假货，这种投资是值得的。”

霍金士赶回乡下，立即着手进行制芥菜末的事。一个月之后，第一批产品就出来了，但用什么颜色的瓶子包装呢？

以前别人用的都是绿色瓶子，因为那样不管里面货品是什么颜色，都不会影响外面的观瞻。于是就有一些不道德的奸商利用带色的瓶子有保护产品观瞻的作用，往里面掺假。

霍金士为了强调自己产品的真实性，决定改用白色的玻璃瓶。这样做自然增加了难度，因为每批货品的颜色要完全一样，否则，就会引起别人的怀疑，以为有假的。但霍金士抱着农民纯朴诚实的本性，决定采用白色玻璃瓶。

第一批货品推出之后，杂货店老板成了他最热心的义务推销人，没过多久，第一批货就卖光了。

由于跟商场有了接触，霍金士发觉有很多生意可以做，乡下人认为没有什么稀奇的小菜、瓜果等，城市人都当作好东西。就拿番茄来说，有些乡下小孩子拿着当石头扔着玩，到了城市却成了受欢迎的水果。他直觉地认为这方面有很多生意，可以做，而且不但便利了在城市里住的人，也替农民的剩余产品找到了出路。

于是，他把原来设在厨房的临时加工厂扩大，腌一些农产品出售。这个地方就是亨家食品公司的发祥地。现在已由当年的厨房，变成了现代化的食品加工厂，而工厂的产品，也已在很多国家销售。

商人是以赚钱为目的，这原是无可厚非的事，所不同的是，霍金士强调要赚正当的钱。“尤其从事食品业这一行。”他说，“不能为了赚钱，而掺杂使假去害人。”

那时候美国的“纯正食品法”还未制定，有很多不道德的人昧着良心往

产品里添杂物，而出于要抵制假芥末而进入食品加工业的霍金士下定决心要为纯正食品奋战到底。他严厉规定从业人员要抱着“这些食品是自己吃的心理”去工作，要特别注意卫生。

至于选用原料，他所采用的办法更是高人一筹。他自小就与农业结下了不解之缘，深知农产品的好坏，与品种的优良与否有着密切的关系，因此，在他想用某种农作物做原料时，总是先请农业专家作品种试验，看看当地的土壤适合哪一类品种，然后再大量种植。

基于他的这一作法，亨家公司的新产品开发都是有计划地进行，决不为了争取时间，把不合标准的产品推向市面，此外，他在经营上还有一个特点，那就是“不在价格上迁就消费者。”他认为：消费者既然想吃到纯正的食品，就必须付出比不良食品更多的价钱。“假如他们为了不愿多花这点小钱，而宁肯不顾自己的健康，那是他们自己的事，”霍金士说，当然，他们有权选择便宜的来吃。以番茄酱而言，他的产品总是比别人贵几分钱，对此，他的解释是：“我们由选种、实验、培育出最好的品种，然后用最好的品种，再培植出最优良的果实制酱出售。试问这些费用不该由消费者负担吗？”

乍听起来，他这种光打自己如意算盘的理论，似非做生意之道；可是，由于他经营的大原则正确，消费者都接受了他这一高价的作法。他经营的大原则就是：“从事食品业，供应消费者优良的食品是我们的天职，不能一味考虑价格是否太高，而在原料上动手脚。”

霍金士这一出于纯朴、诚实的性格而固执于品质的作法，固然是亨家公司食品享誉国际的主要原因，但也给他带来不少的纷扰和苦恼。

就以食品中加防腐剂这件事来说，由于他的反对而招致同业的群起围攻，几乎使亨家公司一蹶不振。

在食品中加入任何东西，他都要公司专家做各种试验，证明它是否对人体有害，当然防腐剂也不例外。当霍金士得知防腐剂确实对人体有害时，感到分外的吃惊。因为食品中加防腐剂，已成为业者的习惯，几乎在任何食品中都有这种东西存在。霍金士决定向社会各界宣布防腐剂对人体有害。但有关人员让他慎重考虑然后再采取行动，因为他这样做一定会引起同行业们的强烈反对。出于对人们健康的考虑，在取得技术人员的支持后，霍金士向社会各界宣布了这一信息。食品业顿时引起轩然大波，业者为了保护自己的利益，开了一次声势浩大的会，痛斥霍金士的行为，指责他是“大发谬论，别有用心”。

这些业者的理由是：防腐剂能够保持食品的鲜度，使食物不腐坏，是食品加工业的功臣，怎么会有害？霍金士所以要反对加防腐剂，不外是想打击同

业，提高自己的声望，以达到图利的目的，这种用心是卑鄙的。而且，大部分业者还联合起来，在价钱上用各种办法来打击亨家公司的食品，想一举打跨霍金士。

这是亨家公司自创立以来最艰苦的时期，产品销路大减，市场几乎都被其他公司的便宜货品抢占了。

这一食品纯化运动继续了三、四年，直到1906年，联邦政府制定“纯正食品法”，论战才告结束。此一法案的创立，使美国食品在国际上的声誉大振，亨家公司也成为世界著名健康食品的生产厂家。

霍金士为纯化食品的奋战获得最后胜利之时，也正是他公司营业最不景气的时期，但他一点也不为此担心，“我从小就没有学过怎样做生意，”他说，“我之所以变成生意人，是因为我看到很多农产品因为没有销路而被弃置于地。我不习惯商场上的虚假行为，我认为生意人也应该像一般人一样，不能做利己损人的生意，而是用真正的产品换取应得的利益。”

我们只要看看亨家公司的成长史，以及他不顾生意成败为食品纯化所做的努力，虽不能说他的为人有何等伟大，至少他已尽了一个真正企业家的本分。

食品加工业，虽是一个不太起眼的行业，但对消费者的影响却是直接的。为了要时常调换消费者的口味，不让他们有吃腻了的感觉，他时常动脑筋创制新口味的产品，来刺激市场的销路。

“我要让所有口味不同的人，都有他们喜欢吃的食品。”这是霍金士的豪语。为实现他的这一理想，他经营的主要方针一直都是“力求产品多样性”。迎合大众口味的产品固然要制，适应特殊口味的产品也要制。“供给每个人喜欢吃的东西，是我们从事食品加工业的义务。也许有些产品销路少，成本高，根本不赚钱，甚至算上积压货物成本的利息还要赔钱，我们还是要供应。”

对于这种“赔钱也做的生意经”，亨公司的高级职员中有很多人表示反对，但几十年来，霍金士始终未受这些反对意见左右，为该公司货色齐全的“金字招牌”奠定下良好的基础。

霍金士的经营方针走的是纯朴而坚实的路线，但并不守旧。速筒食品的开发恰好证明了这一点。他早就看出，工业愈发达，人们的时间愈宝贵；因此，日常生活中的用品也就需要愈简便省时。果然，速筒食品一上市，不仅使人耳目一新，而且销路极好。

霍金士正是以这种不断求新的精神，使农产品走向企业化经营的大目标。

## 巴尔德电力公司：从小厂家到第一品牌

1920 年，埃德温·C·鲍尔曼在密苏里州的圣路易斯建立了巴尔德电力公司。作为一家工业机器厂家，巴尔德主要是通过内部积累而不断发展起来。到 1986 年，公司已拥有 16 家工厂，雇佣工人达 2400 多人。

从成立起，公司就注意节约能源。在 70 年代能源危机时，由于公司及早采取了节能措施，使公司在本次危机中，受到较小的影响。此后，公司抓住这一机会，在电力机器工业中最先发展起来。在 1971 - 1981 年期间，巴尔德的年增长速度大约为 22%，几乎比整个行业的发展快 80%。在 1975 年的工商业萧条时期，巴尔德的市场份额增长了约 15%，在 1982 年商业萎缩时期，增长了 20%，从 1973 年到 1982 年增长了一倍。

1978 年，巴尔德是第十大工业机器生产者。1983 年，这家公司前移到了第五大厂家。1992 年，巴尔德成为第三大商号，该年的销售总额第一次突破了 20 亿美元，创下了公司的历史记录。到 1993 年，公司已成为美国第一大名牌电力机器公司。

公司市场份额的快速增长，正如一位行业专家所指出的那样，应归功于“以创新的品牌，投入到新的市场；突出产品质量和效率，加强销售；提供从 1/50 到 250 马力范围内能满足顾客需求的各种电力产品。”

1983 年到 1986 年这一期间对工业市场来说是一个非常艰难的时期。工业机器生产者纷纷在农业、采矿业和能源这三个机械市场上失去客户，巴尔德也不例外。但当其他公司，如西屋电器把产品生产转向海外或开始生产海上交通工具时，巴尔德相信在不久的将来能够恢复失去的销售额。于是，公司增加资本投入，坚持在美国从事生产，并着重开发新市场，加强技术研究，以提高生产率。

几年后，公司成功地开发了食品加工设备、电子生产设备和电子仪器等新市场，并购买了其他三个小公司，使公司规模增长了一倍。这一时期的发展，为巴尔德成为第一品牌打下了基础。

公司非常注重企业精神，其口号就是“巴尔德是最好的优质电力机器和电子产品的营销者、设计者和制造者。”

在 1990 年，为成为世界级的生产者，巴尔德对管理系统进行了一系列的改革，具体包括引入：1. 信息交流自动化，即生产计算机一体化；2. 柔性制造系统；3. 全面质量控制系统。

公司在同行业率先引入信息自动化，而先进的材料设计系统和新的资料操

作系统更是加强了它的领先地位。1993年，公司建立了一个新的资料处理中心，这些系统的引入使公司增加了信息容量，减少了处理信息费用，同时，缩短了生产周期，提高了产品质量，降低了生产成本，为公司创造了更多的利润。

巴尔德的产品出售给各种部门。虽然农业、采矿业和能源是公司的主要顾客，但其生产的电子机械在多数制造业中都具有适用性。巴尔德提供从1/5到250马力递增的各式电力机械工业规格，这些电力机械占巴尔德销售额的90%以上。公司按顾客要求来制造机器，即订制各式机器，其1/3的业务是由订购机器卖出。

所有巴尔德生产的机械，都按照美国电子制造者协会提供的行业标准制造。1982年巴尔德就完成了它的新品牌开发方案，使得公司的产品规格在深度和广度上都得到进一步发展。1983年巴尔德引进一条超高效率的生产线，被称作“巴尔德超飞”。新的超飞生产线的效率比通常的“Prenim”机器要高得多。

1992年6月巴尔德引进了无刷直流电动机产品线，无刷直流电动机已被应用于宇宙航空、航空器和电子计算机上，公司最新的产品线由“灵巧电机”构成，那些机器能够直接操纵。不仅当操作人员要它动的时候，它就启动，而且会按照操作人员所需要的速度运转。这些先进的生产线保障了公司的产品质量。

巴尔德的产品通过27个行政区域管理人行销到美国50个州和40多个国家。这些行政区域管理人员是公司产品的制造者代理人，有权负责美国和加拿大的32家货栈，并可把货物出售给2000多个批发商。先进的电子计算机网络，具有搜索顾客订货状况和存货数量的能力，使销售人员与销售办公室、工厂和公司总部之间保持密切联系。

由于巴尔德产品销售于世界各地，所以部门批发商起了很重要的作用。在批发商的促销之下，加上公司产品良好的设计、可靠的信誉、快速的供货方式，使公司拓宽了电动机在各种新兴部门的应用。

广告和传统的贸易促销在巴尔德的市场营销中也起到了重要作用，广告就像联系公司与消费者的纽带，使公司通过市场渗透发展起来了。另外这些努力直接支持了巴尔德的代理人和推销商的销售活动，同时也促进了消费者的品牌意识和品牌选择。

巴尔德拥有16家制造厂。除有一家在德国外，所有工厂都在美国。在过去的两年中，为促进生产，公司已采取一些改善措施。如前面提及的柔性制造

系统的引入，导致直接成本的节约、低存货和企业更富生产力。

多年以来，巴尔德的国际销售一直由一个出口管理公司所控制。1982年，当在美国的销售量下跌时，巴尔德完全改变了它对外国销售的方法，并对每个国际市场分别做了研究，以确定最好的销售办法。结果，巴尔德在许多目标国家设立了代理人，同时在其他国家寻找代理人。1983年公司在拉丁美洲、澳大利亚、英国、德国、中东、新加坡建立了代理，到1992年在菲律宾、泰国、韩国、台湾等地也设立了办事处。

为扩大产品在国际上的销售，巴尔德通过引进可以与美国以外的其他国家互换的标准规格的机器来提高生产能力，并且增加国际广告和对外贸易展览的参与。1992年，在美国电力机械对外出口额中，巴尔德产品占了销售额的10%，公司相信这种出口增长会继续下去，在不久的将来，将达到20%。

公司以具有竞争性的价格，提供高效能的、多品种的产品规格，在与它的对手的品牌进行竞争中，获得了巨大成功。而公司从第三位前进到第一位，实现了其以高质量的品牌使顾客满意的允诺。

## 汉肯公司的国内品牌国际策略

荷兰汉肯（Heineken）是世界第二大啤酒厂家，其产品销售于150多个国家，是在世界上受到普遍欢迎的一个公司。汉肯（Heineken）品牌位于百威（Budweiser）和米勒（Miller Lite）之后，排名第三。

汉肯公司在资金管理方面颇有经验，近年来销售额和利润一直处于大幅度增长之中，汉肯公司是注重实效方法的公司，在开拓新市场时总是先进行谨慎和周密的计划，然后采取实际行动，以达到较好的收益。

欧洲是重要的啤酒产地，其产量约占全球的40%。在过去的四十几年中，啤酒消费方式产生了某些地区性的差异。在南欧地区，如西班牙、意大利、葡萄牙和希腊，啤酒消费一直保持增长趋势。而在啤酒消费已充分发展的市场中，如德国、比利时、丹麦和英国，由于不断增加的社会压力和消费者越来越意识到健康的重要性，而使啤酒消费处于下降趋势。

作为欧洲最大的啤酒酿造厂，1991年汉肯占了这一地区啤酒产量的53%。荷兰、法国和西班牙是其最大的消费国家，此三个国家的销售量超过公司在整个欧洲销售量的一半。汉肯的地域范围内和它的历史发展相联系，由于较早地进入并且处于支配地位，欧洲市场从荷兰到临近的其他国家都处于这个公司扩大的范围之中。

海湾战争时期，由于在欧洲观光者的减少，引起了公司销售量的下跌，特

别是在咖啡馆、饭店和旅馆部门的销量的下降。除去这个暂时的下跌时期，汉肯的销量一直相当可观。

为迅速发展世界市场，汉肯开始直接地向当地投资，进行最直接的当地产品生产，使经过中间商进行的出口变成直接出口，降低成本。当然，在选择以何种方式进行出口时，汉肯是相当小心谨慎的，并且是三思而后行的。

荷兰的情况：

1991年，汉肯啤酒在荷兰销售690万升，占该市场的52%份额，是荷兰啤酒市场的领先者。这些数字大大超过了其竞争对手，但是，对汉肯而言，挑战也是存在的。汉肯品牌在1980年的45%的市场份额下降到1991年的30%，但是，由于公司采用了艾门斯德尔和布克勒品牌，第一批无酒精啤酒问世，防止了汉肯啤酒市场份额的进一步下降。1990年，公司成功地采取了降低成本的计划而提高了公司的利润率，此外公司还把财政利润同加强对销售网的控制联系起来。由于在其网络中主要采用直接批发商装啤酒的方法，生产显得比销售更容易，更具有充裕的后备力量。

法国的情况：

汉肯对法国的兴趣开始于1982年，它瞅准了占有8%市场率、拥有两家酒厂的阿伯莱。1984年公司吞并了阿伯莱·布拉斯里斯和格莱西里斯，建立了索格伯拉集团。索格伯拉目前拥有25%的市场，正在向处于第一位拥有50%市场的BSN克罗内伯利挑战。

意大利的情况：

汉肯在意大利的经营开始于1960年，并于当年获得了一个小酿酒厂的一小部分利润。1974年汉肯和怀特布莱德各自购买了酿酒厂42%的股票，并改名为伯拉·德莱赫。到1980年，汉肯购得怀特布莱德42%的股票，成了德莱赫的最大股东。为了向拥有意大利市场的1/4目标迈进（市场领先者佩里约占有40%），德莱赫联合了两家先前不属于汉肯的酿酒厂，而使其规模进一步的增大。

西班牙的情况：

汉肯进入西班牙市场是在1984年，比其他欧洲国家要晚得多。当年公司购买了当地的东印度埃奎拉公司37%的股票，目前这个比例已上升到51%，使得汉肯进一步占有了该地市场。

为了在西班牙市场获得成功，汉肯对东印度埃奎拉进行了大幅度改革，淘汰过时的生产设备，采用新的阿法勒比让品牌以改变埃奎拉啤酒品牌混杂的情况。对汉肯而言，西班牙是个极有诱惑力的市场，人均消费呈上升趋势，从

1978 年每人 51 公升迅速增长到 1989 年的 71 公升。当然，其他公司也在与其竞争以便在市场上占有一席之地。

希腊的情况：

希腊市场被瑞典酒厂，即由汉肯和亨尼格控制的公司所主宰。汉肯的参与开始于 1965 年的阿姆斯特龙公司。现在其在希腊约占 70% 的市场，并拥有三个生产基地。当汉肯开始向其出口德莱赫和康斯啤酒时，这种稳固的地位进一步扩大了汉肯品牌的影响。

爱尔兰的情况：

爱尔兰市场为吉尼斯和汉肯所垄断，两者共占有约 85% 的市场。汉肯从 1970 年就开始通过当地酿酒厂生产汉肯牌啤酒，1983 年拥有了自己的生产场所。莫菲的黑啤酒是个成功的典范，在爱尔兰和英国已成为黑啤酒的第二大品牌（在吉尼斯之后），这个牌子的产品现在仍在英国和法国出售。

欧洲和其他国家的情况：

这里是指英国、德国和东欧国家。英国是欧洲的第二大啤酒市场，因此特别引起啤酒生产厂家的注意。在英国，啤酒的消费方式同欧洲其他地区不同，80% 在酒馆内消费。汉肯主要通过当地的威特布莱德进行推销，以便获得认同而利用它的销售网络。

60 年代，当汉肯进入英国市场时，喝啤酒的人还不像其他欧洲国家的人那样普遍。其后，威特布莱法酿造了汉肯品牌的一种低度酒，赢得了大量成年啤酒消费者。1990 年，英国有 10% 的成年啤酒消费者饮用的是汉肯品牌的产品。目前，当啤酒消费者越来越普遍地选择欧洲品牌时，汉肯直接把其产品出口到英国市场，同时仍在威特布莱德的特许下进行生产。

1993 年汉肯开始进入德国市场。从消费量和时间上看，这是世界上最大的啤酒市场，平均说来，德国每年每人要消耗掉 142.8 公升啤酒。汉肯较晚进入这个市场是因为德国有关于啤酒纯度的法律限制，近年来才有所放宽。现在这个市场被国内 1200 个当地酒厂所控制。

在东欧市场，啤酒早已被当地消费者所接受并深爱欢迎。汉肯在这些国家进行销售，主要是通过直接出口而实现。

汉肯公司在国际、国内各个市场推销其产品时，注意在不同的市场区域提供不同的品牌。在国内市场销售的都是联合品牌的产品和为本国市场设计的乡土产品，这就要求提供一种品味、包装和设计与在国际市场销售的完全不同的品牌。同时，在国际市场的不同地区汉肯根据其市场特色也针对性地采用不同的品牌。

——在高容量的市场地区使用国内的普通品牌，如意大利利用“法莱赫（Dreher）”、法国用“33”、新加坡用“虎牌”。

——为占领中心市场地区则使用国内的另外一些品牌，比如在西班牙用埃奎特·马斯特，或是阿姆斯特勒。

——在重要市场地区使用特定的汉肯品牌。这种品牌形式和质量由荷兰的高层次首脑机构严格管理，如在英国进行试销过程中就对原来的汉肯品牌做了重大改变。

作为一种知名品牌，汉肯对北美、非洲、澳大利亚和欧洲大部分国家的消费者来说是十分熟悉的。汉肯作为一种名牌产品在全世界都很适用。在大多数国家中，由于它处于不同的竞争地位、不同的顾客又具有不同的消费方式，使得汉肯要把国内生产的品牌和其在国际市场上主要依靠的汉肯品牌一起提供到市场上；同时，还要顾及和考虑国内消费者的需要，用国际品牌来影响国内品牌的发展。

## 七、市场营销典范

### 家用清洁剂公司：新产品试制与决策选择

#### □公司背景

家庭通用清洁剂公司（Home Products Universal）位于美国中部的印第安那州，是个建立于1911年的中等企业，生产17种家用清洁剂，市场保有额少的为5%，多的达25%。该公司与本行业大企业竞争市场份额的主要策略有三条：放手推销，保证质量，尽量压低仓储、运输和生产等项的费用。董事长阿尔弗雷德·克努森（Alfred Knutson）是公司创始人埃利埃泽·赫德森（Eleazer Hudson）的外孙，出任总裁职位以前已在公司各部见习了15年之久，结果是样样都懂一点，却无一门专业知识，倾向于按部就班地维持公司现有市场，无意于大力开拓。

公司成立至今，始终要求自己产品必须做到“等于或超过同行”的水平，标准一是实验室测试读数，二是随意抽查的顾客喜欢程度在50%以上。为此目的，公司逐步建成了一整套产品研究与开发实验班子，拥有一批物理和生物专业大学毕业生。他们的主要工作是严密监测并检验每项产品的使用参数，并与同行企业的同类产品不断比较。大的竞争性评估工作每半年进行一次。从本质上讲，这么一种产品研究工作仍是防卫性的，只能追随竞争对手，跟在市场变化后边固守已有阵地。

#### □新官上任

阿伦·斯卡拉（Allen Scala）升任产品研究与开发部主任之初便发现了这一点。一方面他清楚本部门对公司维持现有市场的巨大作用，同时也深知“产品研究与开发部”不应该仅仅满足于“了解别人、监督自己”。公司成立70余年来，并未独立开发过一种产品，始终是等待别人有所发明创新并且获得消费者认可之后，才在自己实验室中试验同等效力的产品或改进别人的产品。斯卡拉明白，本公司产品开发部的人并不是在仿冒或简单复制，他们也有创造，也有革新。没能推出全新的产品在于部门负责人的经营方针缺乏开拓精神。他认为这样继续下去势必产生三种不利情况。

首先，现行政策决不可能产生全新产品，公司发展前途面临潜在威胁。开

发新产品当然风险不小，但是销售额度的增长和利润生成的机会也很可观。只要公司决策人善于审时度势，充分调动产品开发力量，那么推出新产品，打开新局面便是势所必然。

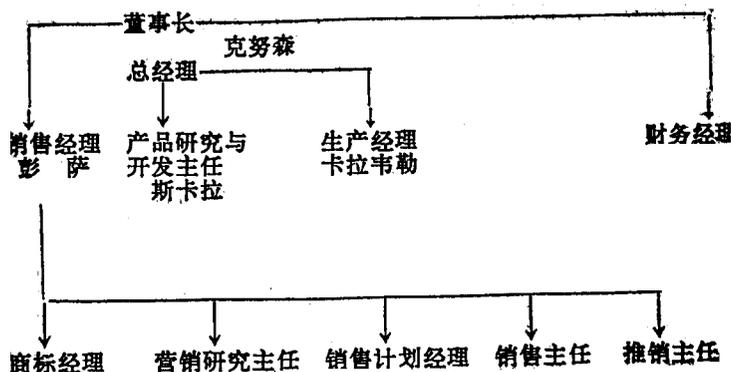
其次，现行政策指导下的产品销售，只能局限于公司所在地区。在吞并风盛、竞争激烈的美国经济结构中，必须走向全国才能保证立于不败之地。而若想达到这一目标，开发全新产品才是最简单也最有效的手段，单纯跟在别人后面亦步亦趋，必然导致为人吞没的命运。手里如果有了新产品，既可以通过家庭通用清洁剂公司原有的销售渠道扩展业务，也可以通过其它产品推销领域的代理商打开局面，走向全国。也就是说，拥有新产品之后，只须花费少量的额外努力，便可获得大量销售份额，同时还可得到继续发展的广阔机会。

第三，在现行的传统经营策略指导下，很难吸引具有开创意识的人参加到公司中来。这一点尤其使身负产品开发责任的斯卡拉感到忧心忡忡。公司总部设在印第安那州一个小城里，声誉本来不大，市场又多限于当地，而产品研制工作带来的刺激、获取名誉的机会以及为个人带来大量经济利益的机会，又无一不是与新产品开发联系在一起。如果公司不在这一方面为潜力极大的雇员提供施展天地，又怎么能谈得上留住现有科技人才呢？更别说吸引公司以外的有为青年了。公司总经理阿尔弗雷德·克努森显然没有走向全国的打算。他准备完全按照其外祖父的方针把公司继续办下去，至少在他仍然过问公司战略时期是这样。可是，哪个年轻人愿意为了在旧产品上绕圈子而跑到这个小城里呢？而斯卡拉如果没有新的才智之士的支持，很难完成开发公司产品的任务。

#### □推动内部

根据下图可以看出，理论上斯卡拉只需对克努森负责，但实际业务中他还是得向另外两个人负责。一个是副总经理兼销售经理亚瑟·彭萨，此人是公司元老之一，1955年进入公司，1969年起担任现职。另一个是副总经理兼产品制造经理阿尔封索·卡拉韦勒。由于总经理克努森对于生产技术一窍不通，所以产品开发方面还是由卡拉韦勒说了算。

不知本书读者在自己公司里的地位或处境与斯卡拉有无相似或不同，但根据上图可以知道，斯卡拉作为产品研究与开发部的主任，必须经过身兼副总经理的销售经理彭萨，才能调动销售研究方面的力量，对自己部门研制的新产品进行市场调查和估价，而新产品能否投入批量生产，还得找身兼副总经理的生产经理卡拉韦勒，才能着手试制、改进、定型和生产。这样一来，在公司把新产品最终推向市场之前，斯卡拉必须把自己的想法推销给自己的上司——克努森、彭萨和卡拉韦勒。况且，只有推销成功才能谈得上新产品开发，即斯卡拉



的主要目标。

他先找了彭萨，得不到任何支持。彭萨的主要观点是：再有六年他就要退休，所以对新产品不感兴趣，只关心现金收入；公司现状尚且说得过去，因而无需大动脑筋；公司经营大计应当直找克努森，但他不会为此浪费时间。

#### □发动群众

灰心丧气的斯卡拉明白应当直找克努森，但也知道没有一位副总经理的支持，找也白找。卡拉韦勒的回答也不容人乐观。他提醒斯卡拉注意两个问题，一是科研人员能否研制出“足够新颖”的产品，二是彭萨的销售人员能否“卖得动”这种新产品。于是，斯卡拉只有首先找到可行的新产品开发方案，才能寻求进一步的支持。他召开了本部会议，要求大家出谋划策。他发现，一般来讲，人们的创造力表现有三种情形。一种人天赋聪明，新颖主意多，或者经历丰富，长于比较之中找差异，从而提出新的设想；另一种人专业技术知识功底深厚，对产品方面能够提出合理而又可行的解决方案；还有一种人对市场机会感应灵敏，熟悉顾客的购买心理和消费观念，就产品优缺点方面也能提出独到见解。斯卡拉要求大家在不影响手头工作的前提下各显神通，提出可供开发的产品构思，同时把这一切都对自己妻子作了全面介绍。三个星期之后共提出六种产品的设想，其中三种是他当秘书的妻子提出的。

①某种分解垃圾并可将污物变为无害液体的液态酶。

②某种电动便携式切菜机。

③一种漂白洗衣粉。

④一种狗用软饮料。

⑤某种专供洗碗机使用的液态清洁剂。

⑥一种家用地板清洗剂。

权衡利弊并考察公司现有开发能力之后，斯卡拉把3、6两项提交给了彭

萨，后者决定研制漂白洗衣粉。一是因为公司已有一种洗衣液，但它相似于其它同行企业的产品，销售量只占整个市场的 5%，二是因为公司开发力量在这一方面经验较多，可以与已有的洗衣液对比研制，三是这一方案风险较小，况且更易为总经理所听懂。卡拉韦勒了解这一设想后不置可否，不过斯卡拉可以先行试验了。

#### □新品特点

技术人员花了两个半月试制各种原料配制的新型漂白粉，终于确定了代号为 DB—14 的配方，既对人体皮肤没有任何刺激，对各种衣料也无去色副作用，而且具备以下六个特点：

- ① 3/10 盎司 DB—14 漂白粉足够一般自动洗衣机一整缸的衣物漂白。
- ② 试验表明，整缸漂白时漂白度超过名牌液体漂白剂 20%。
- ③ 任何情况下都不会造成衣物褪色。
- ④ 具有一种松树特有的天然气味，不像一般液体漂白剂那样有刺鼻酸味。
- ⑤ 手感柔和，不伤衣物。在洗衣机型、水质水温以及衣料颜色等条件不变的情况下，衣物损伤程度降低 38%。

⑥ 虽然产品成本比液体漂白剂较高，但因装运方便，所以运输储存成本可以降低。因此可以高出液体漂白剂 1/3 的价格推向市场。

#### □产品试用

斯卡拉将此科研成果向董事长克努森作了汇报，后者要求征求客户试用意见。这一工作交给了销售方式与技巧研究主任阿洛伊修斯·拉格兰奇。拉格兰奇的工作分为两个方面，一是销售分析以确定何地何种条件下产品销售情况好，二是产品随意抽查并了解顾客使用意见。就一种新产品进行市场调查远比对某种别人已经打开局面的产品进行调查要复杂得多，这一步对斯卡拉的新产品开发计划是个更加严峻的考验。

新型漂白粉样品迅速送给 200 位家庭主妇，同时附上了详细的使用说明书，并且要求她们用后与公司电话联系，详尽讲述以下几方面：

- (1) 对这一产品的总体看法；
- (2) 它的优缺点；
- (3) 与她们使用过的液体漂白剂相比，对这种粉剂的效力判断；
- (4) 将来购买这一产品的可能性有多大；
- (5) 她们希望的价格水平等等。整个顾客试用计划预计耗资 6500 美元，需用 10 周时间才能完成。

与此同时，拉格兰奇建议进行第二项基础研究工作，调查内容包括：1. 顾客

使用漂白剂的态度及其使用情况；2. 家庭中通常需要漂白的衣物品种及数量；3. 顾客对各种漂白剂实际效力的判断；4. 现有液体漂白剂的主要缺点；5. 现有各种漂白剂的主要优点等。估计这项调查需用资金 26 300 美元，时间也需 10 周左右。研究结果将对估价新型漂白剂的市场潜力大有帮助。

### 专项调查

斯卡拉当即批准了这一计划，调查结果准时上交给了两位副总经理。有关新型漂白粉的调查结果有六个项目，摘要介绍如下。填表回报的家庭主妇总数为 206 人，项目所列数字为所持意见人次的百分比。如“没有漂白作用：51”，即指：被调查的 206 人中 51% 认为这种洗衣粉没有漂白作用。

1. 对 DB—14 漂白粉的总体看法：  
优 12；良 4；中 38；差 46；
  2. DB—14 漂白粉的优点：  
手感柔和 21； 气味宜人 7； 不伤衣物 6；  
不掉色 7； 使用方便 4； 具有优势 37；
  3. 缺点：  
没有漂白作用 51； 效力强度不够 47；  
用户从未漂白衣物 8； 缺乏优势 74；
  4. 与常用液体漂白剂相比：  
液体漂白剂更好 72； DB—14 更好 18；
  5. 对 DB—14 的购买意向：  
肯定和可能要买 13； 不能肯定 21；  
可能不买 12； 肯定不买 54；
  6. 准备付出的价格水平：  
愿意付出高于液体漂白剂的价格 13；  
愿意付出相当于液体漂白剂的价格 12；  
愿意付出低于液体漂白剂的价格 75。
1. 使用漂白剂情况（回报人数 1479 人）：  
每月使用 1 夸脱（约合 1.14 升）以上 20%，每月使用  
1 夸脱以下者 58%；  
从不使用者 22%。
  2. 使用漂白粉的人口统计学资料分析：  
调查从人均收入、户主文化水平、户主年龄和家庭居住  
地四个方面进行。结果发现收入和文化程度与漂白粉使用数  
量成反比，与户主年龄成正比，与家庭居住地关系不甚明  
显。例如年收入在 5000 ~ 10000 美元的家庭 82% 使用漂白  
剂，每月消费 1 夸脱以上的占 19%，而年收入 25000 美元  
以上者只有 50% 的家庭使用，每月消费 1 夸脱的只有 4% 的  
家庭。文化程度在初中毕业以下者，85% 使用漂白粉，每月  
消耗 1 夸脱以上者占 33%；大学毕业的人中间使用漂白剂的  
有 49%，每月使用 1 夸脱以上的只有 2%。24 岁以下的  
使用者为 56%，50 岁以上者则占到 97%，每月消费 1 夸  
脱的更达到 42%。
  3. 家中常需漂白的衣物及漂白频率（回答者总数为 1154  
人）：

## 一般调查

## 关于使用漂白剂的综合调查七项发现

经常漂白的衣物	漂白户数%	漂白频率
床单、枕套	97	1.00
毛巾、浴巾	94	1.00
内衣裤	42	0.25
外衣、裤裙	77	0.62
衬衣、汗衫	82	0.76
有色织物	12	0.10
合成纤维	2	0.05
4. 顾客认为漂白剂效果如何（回答总数为 1154 人，有些人给了两个以上答复。下面三个表同此。）		
使衣物更白更亮	98	
使衣物更干净	96	
使衣物色彩更艳	14	
使洗涤更省力	10	
5. 液体漂白剂的主要优点：		
衣物更白、更干净	100	
效力强大	85	
经济实惠	76	
氯成分起了作用	40	
漂白剂的气味使人以为干净	26	
6. 液体漂白剂的主要缺点：		
对纤维损害较大	32	
对手刺激强烈	26	
使衣物掉色	26	
不能用于合成纤维	24	
包装粗大不便携带	22	
没有缺点	41	
7. 理想的漂白粉应具备的特点：		
与液体漂白剂价格相等	82	
使白色衣物完全变白、		
有色衣物更鲜艳	98	
使衣物完全干净	94	
对有色衣物没有损害	22	
对合成纤维没有损害	16	
对皮肤没有刺激	8	
包装轻便、携带方便	6	

根据所有这些背景知识和全部调查结果，如果你是公司决策人，你将作何打算？

上述全部材料呈交董事长克努森，他对推出新产品没有经验，希望听到斯

卡拉和两位副总经理对 DB—14 漂白粉的判断意见及理由。现在请你依次站在斯卡拉、彭萨和卡拉韦勒的角度，分别向总经理提出他们三人各自的看法。你该谈些什么呢？

下面是这三位自己起草的报告摘要。

### (1) 斯卡拉致克努森

根据表一调查结果，DB—14 漂白粉不能上市推销。液态漂白剂给人以效力大的印象。DB—14 显得过于柔和、效力低，顾客不会喜欢。所以应对这种产品进行改进。重新配方后的 DB—14 漂白粉应该侧重去污能力和增白能力，说明文中应该省去有关手感柔和、人畜无害的字样。

为了了解使用说明书对顾客的影响，应对现有 DB—14 漂白剂配以新的说明文再次进行家庭试用调查。说明文可写成：

#### 新型漂白粉 效力奇无比

本品用法与液体漂白剂用法相同。满满一缸脏衣服，一包便可洗干净！

如果衣物灰土太厚；或者污点难去，不妨再用一包。

对衣服增白本品尤其有效。漂白分子合力围攻每根纤维，脏土油腻统统逃之夭夭。两相对照，大不相同。不妨一试，保君吃惊！

另外，建议公司董事会立即授权与我，着手研制一种新型漂白剂，以完全满足表二第 7 项中列出的顾客对漂白剂的所有希望。新型漂白剂可能是液体的——如果能够找到方法，稳定溶剂中的漂白成份。也可能是粉状的——如果本人上面所述第一项建议得以进行，并且其调查结果证明适当的产品说明可望打消顾客对粉状漂白剂的抵制心理。

### (2) 彭萨致克努森

表一说明顾客并不喜欢 DB—14 漂白粉。但实验室测试说明这一产品名副其实，效果不错。原因可能在于产品说明过分强调了使用安全这一方面。表二中的第 4、6、7 三项说明顾客并不特别关心漂白剂的使用安全问题。

假如哪位竞争者研制出了这一产品并且申报了专利，我们需要很长时间才能超过他。但是顾客的意见又不能等闲视之。建议挑选两个试验性市场，将现有新产品原封不动地推销出去。同时起草一个比较令人满意的广告，用以说服试用过的顾客，并且争取更多市场份额。

### (3) 卡拉韦勒致克努森

就拟议中的价格来看，我们可以大批推出 DB—14 漂白粉，而且可以大获其利。我们公司终于在技术方面取得了突破性进展。可是与变幻无常的顾客打

赌，谁输谁赢往往难以断定。应该坐视别人耗资研制新品，然后从其失误中间获得利润。为此建议别再对漂白粉进行投资，因为顾客不肯要。

### 大众汽车公司：市场调查促进销售

1981年，大众汽车公司向美国市场推出了“量子”牌轿车，指望它成为80年代本公司的尖兵产品。在欧洲，同一型号的汽车取名为“Passat”；在美国市场，公司取名为Quantum（量子），是指望它作为1974年打入美国汽车市场的Dasher牌的换代产品，迅速扩大销售量，以其种种改进技术的结晶为公司夺取更大的汽车市场份额。大众公司的销量1970年达到顶峰，年售数达到582500辆，占到当年美国汽车市场总销售量的7%。整个70年代，美国市场的外国汽车进口量一直呈增长趋势，但大众公司的市场份额和绝对销售金额却在下降。具体情况见下表。

1978—1981年间美国汽车市场进口车市场份额变化情况

年度	上照总数	进口车占比例	丰田	日产	本田	大众
81	8443919	28.8%	6.7	5.4	4.3	9.5
80	8760937	28.2	6.4	5.8	4.0	10.3
79	10356695	22.7	4.5	4.3	3.3	12.2
78	10946104	17.8	3.9	3.1	2.3	12.3

由上表可以看出，美国市场汽车销量逐年大幅度减少的情况下，进口汽车的比例却在大幅度上升。而在大幅度上升的进口车中，大众汽车的份额占有量却在持续下降，但三家日本汽车公司却呈现出稳定增长。这里的原因之一是外国公司特别是日本汽车的激烈竞争，原因之二是美国汽车制造厂家加快了小型轿车的研制和生产。那么有没有销售方面的问题呢？

量子牌轿车于1981年推向美国市场，当年销售额只有515辆。这一数字非常令人失望，更使公司领导人忧心忡忡。他们想到了“量子”这一名称是否有什么问题，但是专家的研究结果说明名字起得非常恰当。给产品命名的标准非常明确，那就是应当完整准确地表达与其推销形象一致的所有特征和优点，即技术先进，制作精良，美观舒适。“量子（Quantum）”这一名词首先是与数学和物理学直接联系的，从科学术语上讲，该词意味着总量及数量突然变化。而量子牌轿车相对于在其之前在美国市场销售的Dasher牌来说，无论外观设计，还是操纵技术，或者营销水平，无疑都是一个显著的进步或提高。量子牌轿车的进入美国市场，标志着大众汽车系列进入了更高层次的汽车制造水准。“量子”一词的选用，调动了其本义含有的科学性和严密性，给人以进步

重大、层次较高的感觉。其次，英文的 Quantum 一词外观匀称平稳，无论采用何种字体印在纸上、打在标牌上或喷在车身上，都会给人以极强的视觉印象，谈论起来也上口悦耳。这一名称代表了这一车型所有的内在特点和优异之处，而且方便广告词的撰写和发挥。由于这一车型将以较高价格推向市场，“量子”这一名称体现了价高质优之间的关系，准确地表明了此车非同凡响的特征。

公司领导人又考虑到了汽车本身，对比结果是这一方面不成问题，“量子”确属优秀车种。设计之初就是把它当作 80 年代的公司最佳产品来考虑的，采用了全新的设计，在所有大众系列中技术方面的进步最为显著；为了适应不同的消费需要，还特意同时推出三种车型——花丽轻巧的双门车、四开门的轿车和四门面包车。三种车型全都设备齐全，操纵方便，欧式外观，宽敞舒适。技术方面的优异主要体现在两个方面，一是根据空气动力学原理设计研制的流线型车身，这是在联邦德国沃尔夫斯堡的大众公司风洞中进行了长期而又广泛的试验、改进才定型的。例如双门五座的小轿车，既有前置的空气阻流板，又有车顶后设的扰流器，空气阻力系数只有 0.39，是同样大小车身的汽车中最低的。二是为了保证驾驶舒适而又不失平稳，前轮驱动的“量子”底盘上使用了加长方向盘基座，轮距也比换下的 Dasher 牌车要宽一些。此外，拖尾支架和螺旋式弹簧支杆也第一次在这么小的汽车上应用了。底盘联接处采用了不对称橡胶衬套，以防止重载时后轮出现横向侧滑现象。“量子”牌马力强劲，空调宜人，装潢幽雅，座位可调，遥控倒车镜，四声道音响，种种现代附件齐全，但其总重只增加了 120 磅，而联邦环境保护署测定“量子”轿车耗油量，市内 28 英里/加仑，高速公路 41 英里/加仑，比 Dasher 提高了 4%。

以上两方面的讨论说明名称与汽车本身不成问题，公司决策层转而考虑到了消费者方面，思考如何了解市场熟悉顾客。经过市场调查，迅速调整战略，推向美国的第三年即 1982 年，“量子”牌车的销售量便从前一年的 515 辆一跃增加到了 11281 辆，增加近 20 倍，是 14 种进口轿车中售量增长的 6 种车中增长最快的。

他们主要调查了以下四个方面。首先是美国汽车市场的分割及大众汽车在其中的位置。如果按广义的使用目的来分，美国汽车市场可分为三个部分。一是家用车，二是豪华车，三是跑车。大众公司自己认为三种“量子”车中的双门车属于第三部分，另外两种属于第一部分。如果按价格水平来分，也可切为三个部分。一是高价车，主要有“奥迪—500”，“林肯”，BMW，凯迪拉克，麦什迪丝—奔驰等；二是中档车，主要有法国“雷诺”，丰田 Cressida，

“ 奥迪—4000 ”，Datsun 810/Maxima，Volvo DL 等，大众公司的“ 量子 ”应当归入这一类。三是低价车，包括马自达 626，意大利的菲亚特 Brava，克勒斯莱“ K ”型车，福特公司的 Faimont 等。

商业企业的商品销售必然以能否满足需要为原则。消费者关心的是能否在自己购买力范围内买到称心如意的商品，而商业企业能否开拓市场，扩大销售，则取决于能否提供让人满意的商品，以及会不会把自己的商品推到正好需要这一商品的消费者面前。汽车是种大商品，不仅需要考虑购买者的性别年龄和职业，还得掌握这一特殊商品与买车人货币收入之间的函数关系。围绕这一关系的探索，大众公司调查了美国汽车消费阶层，发现主要有三种买主：

①已婚男性，年龄在 30—55 岁之间，年收入在 35000 美元左右，一般受过大学教育。

②已婚男性，年龄在 25—50 岁之间，年收入在 20000 美元左右，户均人数 2.7，上过大专院校，职业以销售业、工程师和业主为多。

③已婚男女（但女性较少），30—60 岁之间，岁入 25000 美元以上，受过大学教育，户均人数 3.1，以业主、农场主、技术工人和退休职员居多。

而量子车的买主则主要是已婚男子，大约 44 岁，大学毕业，每年收入 41000 元，当属高收入阶层。

位于俄亥俄州拖莱多市的罗杰斯全国调查公司每年都对 1 至 3 月份的汽车买主进行一次全国性调查。他们发现 1982 年的量子车有以下主要情况。

①“ 量子 ”车买主对五种车的整体满意程度打分情况：

丰田 Cressida	94
奥迪—4000	93
Datsun Maxima	93
大众公司量子车	86
Subaru	86

②在以下 10 个方面，量子车得到了“ 满意程度 ”打分远远超过了 Dash-er：噪音低，不漏水，起动容易，马力强劲，驾驶舒适，外观漂亮，内部宽敞，前座舒适，操纵灵活，发动机怠速运转平稳。

③在买主的“ 购买推动因素 ”方面，量子车买主把制造精良、经久耐用、操纵灵便三条列在了前面。至于购买“ 奥迪—4000 ”，雷诺 18i，Sabaru，道奇 Aries，朴利茅斯 Reliant 等车型的人们，则把燃油耗量低放在了操纵灵便的前面。

④不少买主在选定量子车以前，多数考虑过购买通用汽车公司的产品，但

Subaru 车买主则一如往常，倾向于日本汽车系列。

表 7—1 反映了 1979 至 1982 年间量子车买主从各个方面对这种车的打分情况。表中数字表示当年全部量子车买主中对各项内容满意的百分比。

表 7—1

项 目	1982	81	80	79
单位油量里程数	28	40	39	35
新车状况	84	74	81	79
买车钱花得值	56	47	54	66
整体做工质量	84	60	81	83
车内宽敞	84	45	48	58
整体外观	86	80	78	78
操纵灵活	97	77	83	89
马力强大，起步迅速	58	10	25	-
不漏水	91	65	83	80
没有吱吱嘎嘎等杂音	71	59	75	59
喷漆外观	91	81	89	81

表 7—2 列出了 1979 至 1982 年间量子车买主在决定购买时的主要理由，每条理由后面的数字代表当年全体买主中以此理由决定购买量子车的百分比。一位买主可以选择数条理由，所以统计数字有重复。

表 7—2

理 由	1982	81	80	79
耗油率低 87	100	100	98	
马力大	48	10	16	34
操纵灵活	92	72	-	-
可靠耐久	95	97	-	-
汽车质量高	98	92	93	93
外观漂亮	48	30	31	36
货位大	77	60	50	51
牌子硬	19	9	11	7
维修费用低	54	49	53	81
为买车款保值	75	83	70	83
车行服务好	72	62	65	62
安全系数	76	63	-	-

## 佩珀软料公司：商标、形象与广告宣传

### □行业特点

美国软饮料行业现有大约 800 种商标产品，其中 10 家大公司的销售总额占了整个市场的 75%。可口可乐公司 (Coca Cola Co.) 是当之无愧的第一大

公司，百事可乐为第二位。1985 年可口可乐尝试推出新配方，常年顾客一度分为传统可乐和新可乐两大阵营，百事可乐一度成了销售第一。后来可口可乐调整了已经实施的改革方案，仍旧坐了第一把交椅。但是百事可乐的增长速度正在加快。为了坐上该行业第三的位置，佩珀医生公司（Dr. Pepper Company，以下简称“佩珀公司”）和“七喜公司”（7-Up Company）展开了激烈竞争。60 年代佩珀公司还是一家地区性公司，1969 年面向全国拓宽市场后跃居行业第五，1981 年“更上两层楼”成了第三。此后一连三年这把交椅又被七喜夺去，可是到了 1985 年佩珀公司重新占据了行业老三的荣耀位置。两家公司的经营规模相差不大，只是佩珀公司始终保持净额赢利的竞争态势，而七喜则是时赔时赚，经营效益不很稳定。

除了上述四大公司以外，美国软饮料行业前 20 位名牌包括以下商标。可口可乐公司四种：雪碧（Sprite），Tab，Mello Yello 和芬达（Fanta）；百事可乐公司的“山露”（Mountain Dew）；皇冠公司（Royal Crown Company）两种：皇冠可乐和 Nehi；卡德伯里—施韦普斯公司（Cadbury-Schweppes）三种：Sunkist，“加拿大淡味姜麦饮”（Canada Dry ginger ale）和“施韦普斯饮料”；普罗克特和甘布尔公司（Procter and Gamble）两种：香橙原汁和“Hires”牌根啤酒；Shasta；Squirt；Faygo；Nu-Grape；Dad's 根啤酒等。另外还有上述几种牌子的系列产品如节食饮料、不含咖啡因的饮料等。根啤酒是种有甜味而起泡的软饮料，大多并无酒精成分。主要原料是从草本植物的根茎提炼出来的，再加天然调味油如丁香油、肉豆蔻油等，加糖并注入碳酸盐或发酵而成。预计 90 年代该行业销售量将以每年 5% 至 6% 的速度持续增长。

经过反复讨价还价后福斯特曼·利特尔公司（Forstmann Little & Co.）于 1984 年以 6.23 亿美元买下了佩珀公司。前者是纽约市一家投资公司，后台拥有几位金融大亨和数家大型退休金基金机构。这类交易中买方通常使用借款吃进，再用将被吞并公司或企业的资产作为债务抵押。佩珀公司的主管人员希望业主易手后能够刺激公司以更快速度发展。福斯特曼·利特尔公司兼并佩珀公司之前不久，刚刚吃进托普斯口香糖公司（Topps Chewing Gum, Inc.）和另外几家小公司。它决定全部购买佩珀公司是因为看中了几个有利可图的其它因素，例如增加预期资金周转机会，拥有数量可观的基本顾客，更重要的当然还在于金融界和股票市场低估了该公司的资产总额。金融市场低估一家公司的资产意味着该公司分散各地或不同行业的资产部分，实际价值高于划归公司总部后计算的资产总值。换句话说，这种情况正好与老话所讲的“整体大于部分之和”完全颠倒过来了。佩珀公司业主易手后总经理查德·阿姆斯特朗辞职

不干了，但董事长克莱门茨（W. W. Clements）继续留任原职。

两年后的1986年，福斯特曼·利特尔公司同意将佩珀公司转卖可口可乐公司。但是联邦贸易委员会（FTC）和皇冠可乐公司共同上告法院，要求中止这一交易，理由是可口可乐吃进佩珀公司后势将造成行业市场份额过分集中，不利于自由竞争。结果达成的转卖协议只得取消。几个星期后佩珀公司以4.16亿美元的价格出售，买主分属四个集团：希尔逊——莱曼兄弟公司，佩珀公司内几位经理，卡德伯里—施韦普斯公共有限公司，还有希克斯—哈斯公司。卡德伯里—施韦普斯公司是英国一家生产、销售糖果和饮料的大公司，它购买了佩珀公司30%的股权。希克斯—哈斯公司已经拥有主要生产根啤酒的A & W饮料公司1/3的股票。

佩珀公司的主要竞争对手七喜公司，于1981年被飞利浦·莫里斯公司（Philip Morris, Inc.）出资5.2亿美元现金兼并，成了后者的全控子公司。由此七喜公司获得了开发人才、资本保障方面的雄厚后盾，在新的领导班子完成重估和计划工作的一年之后，逐渐形成了一股更为勇猛的占领市场攻势。公司原班主管和新的母公司同心协力，将七喜公司的商标产品作为“非可乐”型头号饮料进行了广泛的持久的宣传推销活动。尽管如此，1981到1985年，五年之间七喜产品倒有四年是只赔不赚，于是刚过1986年的元月，飞利浦·莫里斯公司将它转卖给百事可乐，要价比五年前的吃进价稍低一些。但是联邦贸易委员会和皇冠可乐公司又一次提出控告，理由与这两家阻挡可口可乐购买佩珀公司的理由相同。于是转卖协议宣告无效。

#### □公司背景

佩珀公司的商标产品享有美国同行业5.1%的市场份额。该公司其它产品中无糖饮料占市场总销售额的1%，“无糖无胡椒饮料”0.1%，“无胡椒饮料”也是0.1%。“佩珀公司”的名称音译自原文Pepper，本意指“胡椒”。公司起此名称与任何一种胡椒毫无关系。该公司的特色产品名叫“佩珀医生饮料”，于1885年由一位药剂师配制而成。这位药剂师当时的老板名叫韦德·莫里森（Wade Morrison），在得克萨斯州韦科镇经营药品。此人钟情于同事查尔斯·佩珀（Charles Pepper）医生的女儿，为了讨好希望中的泰山大人，就用他的名字命名刚刚研制出来的新饮料。可惜此计未成，那位医生不喜欢这个年轻人，求婚计划告吹，但产品名称沿用下来了。100多年之后的佩珀公司产品开发人员想到了在公司名称上打主意，模仿随着减肥热而早已兴旺起来的“无糖”（Sugar Free）饮料，给两种新开发的产品分别命名为“无糖无胡椒饮料”和“无胡椒饮料”（Pepper Free beverage）。这种名称既有公司名在内，又

有“Free”在顾客心理上引发的市场竞争优势，可谓是一语双关、一箭双雕。因为Free一词包含有“免费”、“赔本出售”的意思，美国各类商业广告中经常大写这个单词，突出提供折扣、优惠、纪念品之类的“免费”服务项目，以广招徕，吸引顾客。由于此字用得太多，消费者早已学会了仔细阅读广告中大写Free一词下面的小字体具体条件，这个字本身早已失去了本来具有的促销魅力，上述两种饮料市场占有率各仅1/1000，至少可以说明那两个产品名称并没有帮上太大的忙。话题回到佩珀公司的产品销售现状上来，该公司还有一个以Welch为名的产品系列，主要是带有各种水果味道的软饮料，共同构成美国软饮料市场0.5%的销售总金额。加上前面所说的商标产品和三种“无”字饮料，佩珀公司的市场总份额约为6.8%，近五年中平均每年售出4.7亿箱。

佩珀公司总部设在得克萨斯州达拉斯市，年销售金额约为5.5亿美元，最近一年的税后净利为6000万美元左右。零售商售出的公司产品价值当然是数倍于5.5亿美元了。回顾近年来各项帐目，销售额和赢利数均有较快较大的增长，而且比竞争对手七喜公司更加稳定。佩珀公司在达拉斯总部的雇员人数为400余。公司主要生产软饮料浓缩液和汽水糖浆，批量罐装后出售给500多家装瓶厂。这些装瓶厂并不属于佩珀公司，但与之签有长期供货的特许经营合同。它们往浓缩液中添加甜味剂和碳酸水后装瓶装罐，然后卖给批发商或直销给零售商店。这些瓶装厂家中有的同时接受其它公司的浓缩液，使用相同的设备生产不同牌子的饮料。汽水类糖浆的销售稍有不同。佩珀公司制成糖浆后，一部分卖给签有特许装瓶合同的装瓶企业，一部分批发给中间商，还有一部分直接运给某些汽水零售商如快餐连锁店等。

佩珀公司在卖给福斯特曼·利特尔公司之前，自己还开办有10家装瓶车间，分别设在韦科、莫比尔、沃思堡、洛杉矶、休斯敦、彭萨科拉、圣安东尼奥、科珀斯克里斯蒂、阿尔伯克基和北卡罗莱纳州的华盛顿镇。当时这些自办装瓶厂提供了公司销售总额的一半左右，满足了10%以上全国对佩珀产品的需求。上述装瓶厂所处的地理位置，基本上处于该公司产品拥有最大顾客密集度和最佳信誉的地区中心。1977到1983年间公司先后购买了上面十家装瓶车间中的六个，因为当时该公司还是独立企业，为了扩展市场就在装瓶业中进行了巨额投资。福斯特曼·利特尔公司购买佩珀公司后两年之内把这十个装瓶厂全都卖掉了。因为购买佩珀公司的款项是以该公司作抵押借来的，为了逐步偿还部分债务，福斯特曼·利特尔公司就挑了一些公司资产出售了。挑选的标准是失去被卖部分既不会影响主要企业的运转，又能换回大笔流动资金，同时卖

价还得令卖主比较满意。如此一挑，十家装配厂成了被卖目标，而且很快就被处理了。福斯特曼·利特尔公司这一步骤着实让公司原来的经理人员和股东们吃了一惊。

#### □公司经营

自从1969年起，佩珀公司的经营目标一直是面向全国、重点发展。经营现状可以说市场纵深推进最大的当推得克萨斯和加利福尼亚两个州，其次便是整个“阳光地带”即南部地区。近20年来南部诸州石油、化工、航天、纺织、旅游、金融等行业空前兴起，大量富人南移赋闲、投资，更多的退休职员南下养老，越来越多的人南迁就职，诸如此类的多种因素，导致人口和人民收入增长速度高出全国平均水平，从而为佩珀公司发起推销、拓展市场提供了绝好机会。另外该公司影响强大的地区，青少年和青壮年的人口比例也高于全国平均水平，而这一部分人正是大量新创饮料的最大消费群体，就连最平常的汽水，青少年人均消费也高于中年和老年年龄阶层。

佩珀公司于1981年末购买了Welch系列产品的独家经营权。这个系列于1974年由Welch食品公司创建，包括数种果味碳酸水软饮料，其中尤其侧重开发的是葡萄味和草莓味。这一产品系列的目标市场是此类饮料的常年消费者、黑人青少年和美籍西裔青少年。产品包装强调便于携带，以便年轻人带上在家庭以外的地方饮用。为了有效管理这一系列的生产销售，佩珀公司建立了子公司“总理饮料公司”(Premire Beverages, Inc.)专门经营。

大型企业联合集团诺顿·西蒙公司(Norton Simon)于1982年初将下属的加拿大饮料公司(Canada Dry Corp.)卖给了佩珀公司，价格不详。加拿大饮料公司生产并经销的主要产品有四项，一是酸味柠檬苏打水，二是淡味姜麦饮。两项产品销路皆不错，但按销售额计算尚未进入同类产品的前十名行列。另外两种是强身水和俱乐部苏打水。前者常与伏特加酒和杜松子酒混合饮用，后者泡沫丰富，介于加料矿泉水和碳酸水之间。美国酒类消费，正在缓慢但又持续地向少喝威士忌类烈酒的方向发展。福斯特曼·利特尔公司兼并佩珀公司后没几个月，就把隶属后者的加拿大饮料公司卖给了雷诺工业公司(R. J. Reynolds Industrise)。这是一家以烟草工业为主的多种经营大型联合企业。1986年卡德伯里—施韦普斯公共有限公司从雷诺工业公司手里同时买走了加拿大饮料和Sunkist两家产业。

佩珀公司吃进加拿大饮料公司以前，曾经准备购买设在加拿大温哥华市的果品榨汁国际有限公司(Crush International, Ltd.)。这家榨汁公司的主要产品是香橙原汁和Hires牌根啤酒。闻知这一交易意向的情报后，急于扩大多种

经营项目的普罗克特和甘布尔公司抢在了佩珀公司的前面，与果品榨汁国际有限公司作成了买卖。其实普罗克特和甘布尔公司经营项目涉及洗衣粉、化妆品和食品加工等领域，早已成了多种经营的巨型联合体了。佩珀公司认为自己出价要比普罗克特和甘布尔公司高出 200 万美元，因而榨汁公司应该首先考虑它这个买主。可是榨汁公司既已先答应普罗克特和甘布尔公司，一旦反悔势将陷入无头无绪的法律诉讼，所以最终还是让给了后者。普罗克特和甘布尔公司吃进榨汁公司后，组织开发人员另外推出了一种可乐饮料，增加了被兼并企业的产品系列；不久之后又买进一家装瓶厂，这样它就可能形成自己独有的全过程软饮料生产的企业体系，初步实现了“进一步扩大多种经营”的宏大计划。

佩珀公司也与其它软饮料企业一样，极端关注蔗糖这一主要原料的供应情况。各种成品蔗糖价格一直很高，而且它们的国际市场价格经常变幻不定。为了减少对天然糖类的依赖，该公司扩大了从玉米中提取的高果糖甜味剂的进货量，而且这种产品的价格也比传统饮料用糖类更低廉。大部分其它软饮料生产厂家也都采取了相似的适应性措施。

#### □决策阶层

佩珀公司的董事长仍是早已年过古稀的 W. W. 克莱门茨。他在读大学期间就是本公司的课余成员。他每天下课后，开着公司的一辆送货车，按照固定路线给客户运送饮料，兼管装卸，以此赚取念大学的学费和生活费。毕业后他成了公司的全日制职员，仍干销售工作。因为精明强干，后来调到公司推销部门，先当一般销售经理，又当总经理，最后升任公司执行总裁兼董事会的主席，平时人们称他董事长。他身居此位，主要考虑的是全公司的长远规划和策略。至于总经理的职位，仅 80 年代以来已经换了四个人。先是查尔斯·贾维，此人原是普罗克特和甘布尔公司的副总经理，主要负责下属的食品部。他担任佩珀公司总经理两年多时间后期，该公司在全国市场上的销售份额不仅没有持续增长，反而速度越来越慢，终至停滞不前了。按地域划分的全国市场上，美国东北部只占全美国的 2%，在这么一个近乎空白的地区里，佩珀公司的系列产品也是默默无闻。贾维先生还曾发起一次电视广告宣传活动，许诺奖金一百万美元的有奖抽彩销售，可惜成效不大。董事长说这次活动“很欠考虑”。面临这种局面，此公拍拍桌子离去了。接替他的里查德·阿姆斯特朗，原是加拿大饮料公司的总经理，佩珀公司将它兼并过来时他保住了位子。可是佩珀公司刚一决定把自己卖给福斯特曼·利特尔公司，他就宣布辞职了。于是公司执行副总裁乔·休斯就任总经理职务。到此时为止他已在佩珀公司干了 20 年了，然而不久他便因上任之火烧得不旺而被调离，到董事会当了一个对公司决策阶

层没有什么支配权的闲差——副董事长。另一位执行副总裁约翰·阿尔伯斯接着任总经理。一年后，董事长任命罗伯特·哈姆林为主持销售的副总经理，分担总经理阿尔伯斯的部分责任。多年来他一直在杨—鲁比卡姆广告公司（Young & Rubicam）担任客户服务经理，专门负责为佩珀公司制作广告、提供宣传服务，对后者的经营情况相当了解。

#### □ 产品特点

一个世纪多以前该公司第一代产品问世后，韦德·莫里森设想的目标产品是将当时已有的全部软饮料的最佳特色全都包括进去。于是，这份高度保密的“佩珀医生”商标饮料配方包括了 23 种成分，中世纪流传下来的水果提炼制剂占了相当比例，另外还有大量的咖啡因。当时请来品尝这种饮料的人，大多数声称其中最突出也最重要的味道是樱桃味。然而几年前配方形成 100 周年（1885 年由一位药剂师配成）时，公司公开的配方中根本没有樱桃。即使现任董事长的克莱门茨也认为配方中包含了樱桃，直到他在该公司一连干了 20 多年后才知道自己错了。可见口味这东西很不好捉摸，科学配方又是多么讲究学问。许多人认为他们尝出了梅干或洋李脯味。还有的人觉得里面含有轻泻剂！

前面“公司背景”一节中说过，“佩珀医生”这个商标原文的 pepper 一词即指“胡椒”，又是一个人名，该公司更把它拿来做了公司名称。由于这一层关系，再加上这种饮料莫名其妙的口感，使得大多数顾客以为它是一种药剂或草药饮品。就连董事长克莱门茨就任现职以前也曾说过：“人们拿到手中不知道是该往嘴里倒还是往身上擦”。其实除了容易使人简单地认为“佩珀医生”可能会与医药有关以外，这个名称作为商标也好、产品名称也好，并不能向人们传达什么特定的含义。这一方面许多竞争对手的产品名称就起得很好。就拿美国软饮料行业前 20 名中的一些品名来说，Sprite 原意是“精灵”，读音与表示“全速冲刺”的 Spint 相近，书写与表示“元气”、“气魄”、“药酒”的 Spirit 相近，几方面均能给人以“喝了这种饮料便会精力充沛”的印象。Mello Yello 两字，前者来自 mellow，意为“甘美醇厚”、“芳香丰美”；后者源于 yellow，意为“黄色”，两字相加，贴切而又稍有夸张，令人为之沉醉。再说 Fanta 这一饮料牌子名称，读音与 Fountain（意为泉水、源泉）相近，联想异常丰富而又没有违反商品名禁用普通用词的有关规定。这几个饮料名称均由可口可乐公司经营，也是起名既科学又艺术的绝好例子。我们的解释可能与公司原意有些出入，但这几种饮料名列同类产品名单的前茅这一事实，不能不说与名称优美贴切大有关系。

### □竞争对手

再说佩珀公司的商标产品“佩珀医生”饮料，它的口味也实在难以形容。无论在消费类广告宣传中还是在上门直销中，公司销售人员一直为“如何向人们描述它的口感或味道”而犯愁。由于这一产品不好按味道加以分类，公平地说，其口感也的确非同凡响，结果引来了无数的竞争尝试，其中不乏成功的例子。尤其是在“佩珀医生”饮料销售额直线上升的激励下，许多别的公司都曾努力开发具有相似口感的软饮料，试图与该公司分享市场。

以几个大公司为例，可口可乐公司推出了“匹卜先生”(Mr. Pibb)。请注意该词的读音和它前面的称呼都有明显的模仿痕迹。头炮打得不是很响，市场占有率也只有0.3%。对比佩珀公司追随美国社会“无糖”热而推出“双无”饮料、市场占有率始终各占0.1%的情况(参见“公司背景”一节)，可以认为单纯模仿难成气候。中国市场80年代后期各种可乐型饮料曾经达到饱和状态，尽管那是一个潜力无可估量的超大市场，但两年下来并没有几家真正打出一个独特的市场，这个事实同样说明了上述论点。1985年初，可口可乐公司又推出了“樱桃可乐”，几乎与此同时，皇冠可乐公司推出了“樱桃皇冠”可乐饮料。同年后期百事可乐公司未经试销阶段便在加拿大市场推出了“樱桃百事”可乐，1986年元月又急急忙忙将同一产品推向英国市场，而且打算进军美国，与其“味道先驱佩珀医生”饮料比试一下。

这三家公司异口同声地公开宣布，它们各自的樱桃口味新创产品并不是针对佩珀公司来的，但是大多数行业观察家、市场分析学家和新闻记者的看法正好与此声明相反。这三种“樱桃味产品”中的樱桃味道确比佩珀公司的商标产品要重一些，但是除此之外相同的地方既多也明显。自从推出“樱桃可乐”以来，可口可乐公司对这一产品及其在消费者中间的接受情况进行测试已有几年了。它的研究资料表明，潜在的“樱桃可乐”消费者将会愿意接近可乐类饮料的主流，但又希望有一点儿差别。

### □广告宣传

佩珀公司的产品宣传，早期的广告主题也像其主要产品一样令人莫名其妙。一连用了许多年的宣传主题是个名为“老道克”的卡通商标。公众之中本来就有人怀疑产品配方中含有轻泻剂，这一滑稽形象更是加深了这一印象。1927年改变了广告主题，由达拉斯市的广告专家厄尔·拉西(Earle Lacy)设计：“半上午半下午应该吃点喝点”，根据在于哥伦比亚大学沃尔特·埃迪教授写的一本书《流质便餐》。他对人的饮食习惯作了一番研究之后指出，一天中半上午和半下午这两个时候，人体中血糖含量最低，需要补充养分。厄尔·

拉西的广告主题便利用了这一研究成果，指出“佩珀医生”饮料吸收快，可以迅速促进新陈代谢，如在上午10时、下午2时和4时分别饮用一两杯，人体便可很快恢复体力。拉西得到的报酬是25美元，而这一广告主题则一连使用了25个年头。这一主题及其理由说服力强，市场反应挺好。第二次世界大战爆发以后物资供应十分紧张，美国政府通过了一系列法规政策，其中一项规定对美国软饮料行业的用糖量作了严格限制。当时的公司总经理J. B. 奥哈拉领头，与其它几家软饮料大企业的公司主管一起，利用广告中的理论根据，说服战时物资分配委员会收回了这项规定。

60年代末佩珀公司决计面向全国以攻占更多市场之后，广告宣传和促销业务出现了新气象，开始变得生动有趣，具有鲜明特色。1969年该公司将自己的广告业务全部交给了杨—鲁比卡姆广告公司，这是设在纽约市的一家大型广告商。这家广告公司接手业务后进行了调查研究，决定抛弃佩珀公司80多年来一直宣传的所有形象和主题，另外设计推出一套新主题新形象。他们制订了长期策略，在计划的第一阶段侧重使用前所未有的的一种方式。世界各国几乎所有的制造商和广告公司，几乎从未公开承认过自己生产或宣传的某一产品在公众中的形象造成了混乱，而是千方百计维持已经打出的牌号，强调正面宣传。但是杨—鲁比卡姆广告公司第一次这么做了。它为佩珀公司产品设计的第一阶段宣传主题，开宗明义地写道“这是美国最受误会的软饮料”。它设计的宣传主题是在音乐伴奏下大声声明：“佩珀医生饮料，总是受到误会。……它不是什么可乐，也不是什么根啤酒，而是一种更多、更多的东西……。”其目的不言自明，是想在公众心目中证明佩珀公司的饮料完全不同于其它任何一种软饮料，广告公司和生产厂家双方合作，敢于直接面对多年来形成的混乱印象和误会。佩珀公司发起组织了一系列电视特写节目，聘请了不少影视界大明星帮忙捧场。整个第一阶段“改变形象”宣传用了两年多的时间。

第二阶段的宣传工作大约用去五年，在此期间赢得了广告业的许多项大奖。这一阶段的宣传主题是“与众不同”，目标在于为“佩珀医生”饮料创设一个单独的等级和类别，以示与所有其它的同类产品“完全不同”。当时大多数主要竞争对手广泛采用的广告主题，无非是“海滩上一群嬉戏的孩子”之类及其变体。杨—鲁比卡姆广告公司为“佩珀医生”饮料设计的广告则与此不同。他们制作了一系列高度戏剧化的大型电影宣传片，自始至终安排了各种歌舞场面，按着导演兼制片人巴斯比·伯克利（Busby Berkeley）的传统方式编写剧本摄制。宣传节目中某一组特殊人物在场景变换和动作变换之际，如从歌舞到坐下来说话或从一个环境进入另一环境时，总会出现“佩珀医生”饮

料的镜头。已有顾客以及第一次尝试这一产品的人，需要一定的时间才能在社会上获得自信心。第二阶段的宣传后来还采用了别的主题。先说一句“你得试试这个饮料才会爱上它”，然后接上“试过之后你就会爱上那种区别的”。在这里至关重要是必须反复诱导人们尝试“佩珀医生”饮料，不仅因为许多人从未尝过，更因为仅尝一两次还不能改变他们的口味。实际消费生活中对任何产品的尝试都是如此。若想让一个人喜欢上某种饮料，通常需要四至六次主动提供尝试。当然这些做法现在已成了常识，但在近 20 年前的推销过程中，佩珀公司的确是在宣传实际活动中亲自总结过的。

到了 1977 年，佩珀公司和杨—鲁比卡姆广告公司已经准备实施其长期计划的第三个步骤了。这一阶段的目标是将“佩珀医生”饮料变成美国生活方式的主流之一部分。他们希望形成一种现实局面，让人们觉得这一饮料是适宜于任何场合的大众饮料。他们设计了一个名叫“The pepper”、形象近似“Pied Piperlike”的角色，身后跟着兴高采烈的人群，走街串巷、遍及全国，共同为“佩珀医生”饮料备受喜爱而欢呼雀跃，摇旗呐喊。公司雇用一个当年 23 岁的无名青年扮演这一“胡椒”角色，他的表演形神兼备，他的表情信心十足，他代表的“胡椒”形象普遍受到喜爱和欣赏，与此形象紧密联系的“佩珀医生”饮料也就是得到了充分宣传。这一轮广告宣传的重点对象瞄准年龄在 13—30 岁之间的青年一代，因为正如前面“公司经营”一节所述，软饮料的主要市场正在青少年和青壮年身上。第三阶段的广告与前一阶段相比，内容比较简单，制作不再复杂，歌曲和故事线索也更简明。节目中的歌曲就由扮演“胡椒”形象的那个年轻人亲自演唱，没有另外聘人配音，原因之一是他现场表演时间相对较多一些。随着电视观众对“胡椒”形象的日趋熟悉，目标年龄组有所扩大，各界名人和卡通角色中广为喜爱的部分“人物”也被请进了节目。

随着广告宣传的持久深入，公司销售额直线上升，第三阶段的宣传工作也于 1981 年得到了调整。这时的目标对准了两类人，一是从未听说过“佩珀医生”饮料的，二是虽然听说过但未实际尝过的。与扮演“胡椒”形象的那位年轻人（尽管这时他已年近三十了）续签了合同，而且推出的每一则新广告都设法利用了此人形象或技巧的某一侧面。例如在一则名为“招牌”的 30 秒简短广告中，他变魔术一般变出一道霞光万道、色彩绚丽的彩虹，它在屏幕上面上下翻飞、正反腾越，最后变成了光彩熠熠的“佩珀医生”广告招牌。另外一则起名为“口哨”的 60 秒简短广告片中，他扮的“胡椒”形象与米老鼠“鲁尼”并肩慢行，在动听悦耳的背景音乐伴奏下传出阵阵口哨声，通篇不着

一个字，不说一句话，便是充分突出他的“胡椒”形象。这一广告的设计思想，是鼓励电视观众主动参与画面构思，无意中联想起“胡椒”代表着的“佩珀医生”饮料。正如前面已经说过的，英语中“胡椒”正是“佩珀”一字的字面含义，两者之间的联系在这里得到了联想性体现，希望以此方式渗入顾客和广告观众的潜意识。调查表明，这一广告中采用的音乐片断，比大多数竞争对手同类广告片中的音乐更为电视观众所熟悉。

现在回头再看，佩珀公司和杨—鲁比卡姆广告公司均对“胡椒”形象为中心的系列广告宣传表示不甚满意。通过那十多年的各种努力，“佩珀医生”饮料的知名度提高了，但是公司的市场份额并未增加。也就是说，产品销量和销售额大有增长，但竞争对手的产品销售也在上升，总的市场分配格局并未因为那一系列广告宣传而变得对佩珀公司更为有利。据杨—鲁比卡姆广告公司的反思分析，原因在于宣传中只注重面向一般大众，这就走了可口可乐和百事可乐两大公司的路子，实际上又不像人家那么财力雄厚、声势浩大。心理学图示研究结果表明，倾心于“佩珀医生”饮料的顾客，往往属于自有主见、不肯随波逐流的类型。他们不会因为别人爱喝什么就喝什么，而是喜欢有意自成一格或者真的更爱佩珀公司的商标产品那种口感。如果不是美国人口中这种类型占了相当比例，可以假设大家都会拥去狂饮可口可乐或百事可乐，因为佩珀公司的广告宣传尽管强调了自己的“与众不同”，可是广告宣传的方式却与那两大对手没有不同，同时声势和原有基础又不如大家。可口可乐和百事可乐两大公司各类牌子的产品，风味早已誉满天下，口感特色也很鲜明，用于广告宣传的资金也都比佩珀公司多出好几倍。

如此分析的结果，佩珀公司的广告宣传便又重新起用 70 年代起过巨大作用的策略和方式。该公司的宣传部门，尤其对 1975 年用过的广告主题感到自豪和满意：“全世界最有特色的软饮料”。1984 至 1985 年期间，公司一直采用这一主题：“坚持饮用这一特色饮料”。佩珀公司希望获得的公共形象，是要让所有“自有主见而又不愿再喝可乐类的美国人”喜欢“佩珀医生”饮料。

1986 年和 1987 年两年期间的广告主题仍然坚持了这一传统，常见的口号是“别具一格、像你一样”。公司在继续利用电视大作宣传之外，重新强调起了广播广告。形式主要是自选当时的走红歌曲，聘请歌手按照明星歌唱家的演唱风格演唱歌曲片断，广告时间分为 30 秒、60 秒和 120 秒三种。实际上还须解释一下的是，曲调和风格取自走红歌星的走红歌曲，但歌词全是自编自写的一段小故事，其中巧妙地揉进了“佩珀医生”或佩珀公司的名字。电视和广播两类广告的目标视听众主要还是青少年，强调的两个心理学感情因素一是生

动有趣，二是反叛传统。

“无糖佩珀医生”饮料现在更名为“佩珀医生减肥饮料”。虽然它的市场保有率只有整个美国软饮料市场的 1/1000，但围绕这一产品作的广告却有多多个系列各种形式。主要形象包括“Stargazers”、“Godzilla Too”和“Droids”三种。主题句多用“佩珀医生减肥饮料。体形别具一格者请饮此品”。这个句子的选词提示了饮用此种饮料可以减肥强身，但是仍旧维持了公司商标产品即“佩珀医生”饮料的传统主题，强调的是“与众不同”或“别具一格”。有人说好，因为与公司主要产品及其多年的宣传基调保持了一致。也有人说不好，因为宣传的对象既算创新产品，广告主题也应跳出窠臼。众说纷纭，莫衷一是。就此打住，请君明判。接着说佩珀公司，它在近年来的广告宣传中，对“减肥”、“节食”一类字眼一直保持了应有的警惕，因为这些词汇也像“免费”、“无糖”一样用得太多滥了。可是最近公司公关部门又发现，在大多数消费者中间，“节食”、“减肥”一类词仍然具有更多的正面含义和褒义色彩。

佩珀公司主持销售工作的副总经理罗伯特·哈姆林自从 1977 年以来便一直负责本公司的广告宣传。他讲了下面这段话作为公司广告宣传方式的总结：“佩珀公司的商业广告，总以一个小故事为主，通常有个巧妙的结尾。虽然有时难免牵强，但是总要想方设法将公司产品与顾客联系起来。这类广告很能吸引消费者。我们这种争取顾客心理好感的娱乐性广告，从长远来看效果将会很好，现在正是扩大公司知名度的过程。”历史进入 80 年代末年以来，佩珀公司展开了攻势更为凌厉的促销宣传。他们在销售场所组织了有奖销售和摸彩奖售等活动。每次活动历时三个月，每年都要搞一次，但是每年的活动月份并不相同。有的活动提供五花八门的应时奖品。他们还与装瓶厂家联合组织宣传节目，并在电视、广播、报纸上联登广告。

## 虎飞自行车公司：销售策略的全面规划和重点实施

### □公司背景

虎飞自行车公司（Huffy Corporation）是美国最大的自行车制造商。公司创建于 1928 年，当时起名叫 the Huffman Manufacturing Company，1977 年改为现名，一方面是顺应多年来广大顾客叫惯了的名称，一方面是与各色产品上的商标名相一致。根据最新统计，该公司资产总额 12 926 万美元，其中非固定利息的股票总计 6 468 万美元，股票持有人数 3 000 余，年销售额 26 393 万美元，税前利润亏损 40.1 万美元，公司雇员 3 100 余人。公司另有三家投资项目，一家经营各种篮球器材的运动商品公司，一家渔具器材公司和一家生产婴

儿车、浴缸、秋千等幼儿用具的公司。

虎飞自行车公司一向乐观向上，热衷于市场扩张。它于 1978 年扩建了位于俄亥俄州切利纳的自行车总厂。第二年又投资 1 600 万美元在俄克拉荷马州庞卡城建起了一座大型自行车制造厂，并于 1980 年正式投产，生产线上推出了第一辆自行车整车。公司认为这家工厂是世界上最现代化的自行车生产工厂，又于 1982 年再次扩建，同时关闭了设在加利福尼亚州阿祖萨的车厂，并将其设备东迁俄克拉荷马州。但在计划建设庞卡城车厂时并未打算关闭加州的车厂，只是市场需求未能如预期中那样持续增长，只好收缩战线，集中管理。出于同样原因，1983 年公司又关闭了庞卡城的车厂，将全部自行车生产设备集中到了俄亥俄州的切利纳总厂。市场需求预测的过分乐观，造成了两次扩建和一次大规模新建，却又都以收缩拆并而告终。

总公司下属一家 YLC 公司，主要负责产品零售商店销货现场的产品装配、保修服务以及公司其它产品如自行车、体育器材、保健设备等的一般修理工作，服务网点遍及全国 4 100 家联营商店，承担了绝大多数零售商不愿负责的保修性服务工作。由于零售商不肯自己装配各类自行车，许多顾客只好掉头走开，从而失去了不少买卖。而在美国 200 家最大的地区性市场上，YLC 公司在其中 196 家设立了服务点，这样大的售时和售后服务规模在美国还是少见的，因此争取的顾客数量相当可观，该子公司促成的销售额自然也直线上升，可望不久的将来便可提供市场满额服务。换句话说，到那时凡有虎飞自行车公司产品售卖的商场商店，就有 YLC 公司的配套服务网点。该公司成立于 1978 年，起初虎飞公司掌握了 50% 的股份，到 1982 年又购买了另一半，从而使它成了自己完全控股的子公司。总公司在俄亥俄州的德尔福斯原来有一家自动产品子公司，生产经营汽油罐、气筒和其它电动产品。自从 1982 年 4 月卖掉以后，虎飞自行车公司很少作过多样化经营的努力。

#### □销售情况

这样，自行车一直是该公司的主要经营项目，大多数年份的销售利润来源都占到 85% 以上。产品主要经由全国性或大的地区性连锁商店出售，也有部分产品交给体育器材商店和批发商代理。销售网络的中心是 200 家百货商店公司以及各自数量不等的分店。以大客户之一的 K - Mart 百货店为例，过去三年来的代售总数依次占到虎飞公司总销售额的 14%、18% 和 13%。另外比较主要的销售渠道有 J. C. 彭尼公司 ( J. C. Penney )、Montgomery Ward 联合公司和 F. W. Woolworth 公司等。有些自行车销售商允许自行车公司在产品上打上本公司商标，有些则要求打上它们各自商店的标记。八十年代初，打上销售商行各

自商标卖掉的自行车数约占销售总数的 40%，后来逐年下降，最近几年稳定在 1/4 左右。

按照最新行业资料估计，美国现在拥有的各种自行车中，处于可以使用状态（in usable condition）的超过了一亿辆。一辆部件制造质量高、整车装配技术好、维修保养适中的自行车，其使用寿命可达 20 年，尽管大多数美国人对自行车并不使用那么长的时间。另外，儿童和青少年用户对自行车的保养也远远到不了令人满意的程度，所以用新车、买新车的比例一般地讲要高于大多数发展中国家。资料表明，在美国被废弃的自行车中，至少有一半仍是半新车，或者说仍旧处于可用状态。通常的弃置原因是，车主厌倦了数年骑同一辆车，需要换一种型号或牌子的新车。另外是儿童和青少年——他们扔掉原有自行车，主要是因为身体长大或长胖，旧车已不适用了，于是攒钱另买。也有一部分人出于时髦考虑而换车，这主要是成年顾客。

平均而言，约有一亿美国人每周骑几次自行车，或短途代步，或锻炼身体，或作为健美运动的一种形式。在美国人的身体锻炼和业余消遣活动中，游泳是第一个受欢迎的项目，而骑自行车（包括在健身房里骑脚踏运动器械）则与球类、步行、慢跑等形式相互竞争第二位。每年在美国自行车市场上售出的车子中，大约 25% ~ 30% 是成年顾客买去自用的。

资料表明，自从 1960 年以来，美国市场上自行车整车销售量平均每年递增 7.7%。自行车制造零售行业一般认为 1972 ~ 1974 年为自行车热时期，1972 年共售 1390 万辆，1973 年 1520 万辆，1974 年为 1410 万辆。行业分析指出，自行车消费热年度一般在人口生育高峰年的 13 年之后出现。当然，70 年代的自行车热也受到了逐渐扩大的户外活动和健美保健运动的影响，同时飞速上涨的汽油价格和公共交通员工的频繁罢工也促进了自行车的销售。这种影响持续了整个 70 年代，另外还有新闻媒介对油价和罢工两个因素的过分夸张。

自行车销售在 70 年代末和 80 年代初明显降低了步伐，于 1982 年达到了自从 1965 年以来的最低点。1982 年全年销售只有 670 万辆自行车，不到 1972 ~ 1974 年间年平均销量的一半。此后数年稍有回升，如 1983 年为 890 万辆，1984 年 970 万辆，1985 年则达到了 1100 万辆。然后市场增长幅度一直持续在每年 2% ~ 3% 的水平。

80 年代初，虎飞自行车公司销售总额的 9/10 是由各种连锁商店完成的，最近的比例是 65%。虎飞自行车公司急于将这个比例往下拉，以低于 50% 为佳。80 年代初，几家主要的美国自行车零售店逐渐将其大宗定货转向了外国进口货，其中尤以中国台湾省的进口自行车最多。这样看来，在自行车公司的

产品销售中，零售商店的经营比例下降并非真的说明虎飞公司本身的自销水平上升了，而是零售商店换了进货渠道，实际上是增加了本公司产品在市场上的竞争对手。令人感到欣慰的是那些转向进口自行车的零售店，没过多久便因进口货质量不佳重新转向了本国自行车制造厂家，其中自然包括虎飞自行车公司。

#### □ 竞争地位

可是问题并未就此简单化，因为零售商转向国内供货，并不等于说虎飞自行车公司便无需担心市场竞争了。国内同行企业咄咄逼人的攻势给该公司造成了新的威胁。总部迁到田纳西州的默里俄亥俄制造公司（Murray Ohio Manufacturing Company）是最大的竞争对手。这家公司是美国第二大自行车制造商，但增长速度却远比虎飞公司为快。其产品 50% 以本公司商标命名，经由大百货商西尔斯—罗伯克公司销售，来势甚猛，攻势凌厉。新攻势较大的还有 AMF 公司，这是美国自行车市场第四家大企业。位置第三的 Schwinn 公司行事谨慎，总是尽量避开销售大户，专营比较专业化的产品。另外哥伦比亚（MTD）公司和 Ross（Chain Bike Corporation）也是竞争强手，各有优势，在自行车市场上均有一席之地。

美国自行车工业认为外国公司在美国市场上的销售违反了美国反倾销法律规定，其中尤以中国台湾最为突出。美国自行车制造者联合会就此曾向国际贸易委员会提出过反倾销投诉，投诉对象涉及数个国家。该联合会指出国际上自行车关税平均为 24%，而美国对进口自行车的关税是最低的，另一方面美国自行车制造商付给雇员的工资福利却是世界上最高的，因而需要得到提高进口税的保护。美国儿童购买的各种进口自行车，关税只有 11%；成年顾客和青少年购买的车种关税更低，仅占 5.5%。另外自行车配件的关税也不过处于 6~10% 之间。

包括虎飞自行车公司在内的美国自行车制造厂家，普遍采用某些经过选择的进口配件。例如大部分多级变速轮毂来自英国、联邦德国和日本等技术先进国家，大量轮胎采用印度、南朝鲜和台湾等亚洲国家和地区制造的，许多倒轮闸即脚煞车从墨西哥、日本和联邦德国进口，脱轨器系统则主要进自法国制造商。

进口自行车早在 50 年代开始构成威胁，1960 年一度达到市场份额的 31%。经过十几年的相对低落之后在 1972 年达到 37%，部分原因是 1968 年美国降低了自行车进口税。1979 年进口车所占美国市场降至历年最低点，此后逐年上升，1985 年几乎占领了半个美国市场。下表清楚地反映了那一时期进

口自行车的凌厉攻势（每个年度相对应的数字代表进口车在美国市场整车销售所占份额）：

1979	17
1980	23
1981	23
1982	23
1983	30
1984	42
1985	49

进口车源主要有中国台湾、日本、南朝鲜、波兰、法国、英国等。法、英、联邦德国主要出口零件，其它国家往往整车出口。在美国市场上整车销售的外国自行车中，中国台湾占到 23%，日本为 17%。南朝鲜和波兰几乎全是整车竞销。

进口自行车与美国产自行车共同构成的市场销售总量中，按最新统计并以整车为单位，虎飞自行车公司约占 25%，而默里俄亥俄公司已达 23% 左右，几乎与之并驾齐驱。但若单算美国国内自行车生产厂家制造的产品构成的整车市场，那么毫无疑问应当由虎飞公司坐头一把交椅，因为连续四年该公司所占这一市场的份额一直保持在 40% 左右。比较一下 1974 年的 23% 和 1980 年的 35%，便可看出公司自身的努力和竞争地位的加强。

从销售金额上讲，情况则有所不同。以单车平均价格而言，在专业（如体育赛车、运动健身车以及其它专用自行车）商店出售的自行车通常价格要比在百货商店等大众销售中心的售价高得多。由于虎飞公司在各种专业商店的销售量较小，所以按销售金额讲，虎飞公司的市场占有率只有 18% 左右，远远低于按销出产品数量计算的市场保有率。虎飞公司在产品系列中最贵最好的牌子单位价格是 195 美元，而在专业商店出售的其它名牌往往起始价就为 200 美元。

在美国消费市场上销出的全部自行车，80 年代中期有 25% 由自行车专营商店经销，比 1968 年的 46% 降低了许多。但正如上面所述，由于专营商店起点价格高，它的整车销售占 1/4 市场份额，若按金额而言便占 2/5。专营专业商店的自行车售价，通常要比全国性或较大的地区性连锁商店出售的高出 60% 左右。各地专营专业自行车商店出售的名牌车通常有 Schwinn, Puch, Gitane, Fuji, Motobecane 等。

所谓专营商店，顾名思义是指专门经营各类自行车及其配件的商店，很少

兼营其它商品，即使有兼营也多为代理代销。专业自行车商店含义又有所不同，指按服务专业往往把自行车作为经营的一个门类，主要项目往往为体育器材、业余消遣商品、健身保健器材等。对于专营专业自行车商店来说，成年顾客总是比对一般百货店更加重要。原因有六个。价格高和牌子知名度高为前两个重要原因，通常只有成年顾客考虑名牌，也愿为此付出比较高的代价。第三是在当地经营时间久，零售商的知名度高。四是成年顾客往往倾向于认为专营专业商店所售产品具有更加优异的质量。五是这类商店自称、而成年顾客也认为，这类商店比一般百货商店的专业产品售息更灵，所售商品也更合乎时尚。最后一条也很重要，即成年顾客往往认为专营专业自行车店的售后服务要比非专营的百货店做得更好。人们一般不愿为自己的孩子选购专营专业车店的高档自行车，尤其是考虑到孩子长得快，今年买的东西明年可能就不合适了或孩子不要了。上述原因使得专营专业自行车行可以保持较高售价的同时维持较好的业务水平。

#### □经营难题

虎飞自行车公司销售方面（其实也是整体经营部门）最主要的难题是其产品的形象问题。绝大多数的美国顾客认为该公司的产品属于玩具一类。那些并不认为虎飞公司自行车是玩具的成年人中，大多数又认为价格过于低廉，因此有意于此的买主便一定是入不敷出、身份低下，要不就是蓝领低层，无名之辈。在受到调查的成年顾客中，大多数声称骑上虎飞自行车会觉得令人难堪窘迫，不好意思。为 Schwinn 公司推销产品的企业发言人就曾公开表示看不起虎飞公司的自行车。甚至在有些青少年中也有人直言不讳，以虎飞自行车为不雅之货。并非虎飞公司不行，而是其产品形象不好。在女青少年方面，该公司产品的评价还是挺高的。顾客年龄越大，对虎飞自行车的接受度就越低。自行车专营专业商店不肯向虎飞公司订货，其原因之一正在于此。另一个原因是担心财大气粗的全国性联营店会随时降价出售，而专营专业店不肯跟着冒险。

为了解决这些难题，虎飞公司采取了一系列措施。首先革新了产品设计，推出了更多选择的花色品种，其中包括几种适应市场时髦趋势的样式造型。公司设计人员看出了 BMX 风格的流行趋势，及时推出并获得了成功。这种产品外形仿佛摩托车，轮胎较宽，骑行稳当，深受青少年欢迎。借此东风，虎飞公司推出了儿童用人行道自行车，少儿用三轮车。他们又与夸格麦片公司（Quaker Oats Company）联合举行有奖销售，后者展卖“花生黄油谷物食品系列”，奖品便是虎飞自行车。公司展开了一系列生动有趣的广告宣传活动，出资组织了一支专业赛车队，并且不遗余力地宣传该队取得的所有比赛胜利成

就。

#### □采取对策

为了改善产品形象和增强市场竞争力，虎飞公司在其整体战略中还采取了两大措施。一是与英国的罗利工业有限公司（T. I. Raleigh Industries, Ltd.）签订了长期独营合同，二是从 1984 年的奥林匹克运动会开始大举参与体育比赛宣传攻势，即投入所谓的运动广告活动。对这两大行动很有必要详细介绍，因为前者代表了走向国际化，后者标志着汇入积极主动、宣传开路的推销大道，对于今后公司发展和本案例解决决策问题都有特别重大的意义。

罗利工业有限公司是英国已有 100 多年历史的自行车名牌制造商，虎飞公司与之签订的是一项长期独营的特许证合同。根据这一协约，虎飞公司可以在美国以唯一代理的身份生产、销售罗利公司的产品，并且有权在保健设备上使用罗利公司的商标。以这一商标出售的产品在美国市场上占有 3% 的份额，在此之前，中国台湾和日本均有厂家根据合同生产这一商标的产品。尽管如此，虎飞公司仍旧计划继续使用这一商标，采用罗利公司的一部分供货，同时租用了华盛顿州肯特市的生产车间。罗利产品在美市场的单位售价在 245 至 1400 美元之间，是美国自行车系列产品市场上 Schwinn 商标之后的第二大商标，主要在专营专业商店出售。尽管近年来东南亚国家的自行车在美竞争激烈，罗利商标仍然具有独特魅力，给人以谦谦君子缓缓骑行在英国林荫小路上悠然自乐的印象。这种视觉形象在美国客户心目中依然十分强烈。虎飞自行车公司根据合同建立的“美国罗利自行车公司”是个完全归公司自有的子公司，但其产品形象和商标使用则尽可能要与虎飞公司自己的其它产品系列区别开来。虎飞公司取得在美国独家经营罗利商标的自行车之后，不少原来经销罗利产品的零售商拒绝接受新的罗利定货。有位商人直截了当地对顾客讲：“如今的罗利自行车，质量几乎与街上玩具连锁店卖的虎飞牌自行车一样了，只不过是涂了罗利商标而已。”由此看来，产品信誉问题并未因此得到解决，虎飞公司的罗利子公司仍然面临着自创新路的问题。

第二个重大行动是参与奥运会，产品显身手。自从 1912 年以来到 1984 年为止的 72 年间，竟然没有一个美国人获得过一切奥运会自行车奖牌。美国自行车联合会（the U. S Cycling Federation）经过比较，选中了虎飞公司及其罗利子公司负责研制比赛用车，研制地点指定为虎飞公司在俄亥俄州达顿的技术开发中心。一方面，美国自行车国家队（the U. S National Cycling Team）将要骑着这种赛车参加所有的国际自行车比赛项目，包括以后的奥林匹克运动会。另一方面，虎飞自行车公司可以借此推动产品开发，推动广告宣传，迅速改变

以前的产品形象。于是，公司严格筛选，高薪聘用，召集了一大批科技精英、工程干才进行产品设计，手工制作。所谓“手工制作”是大机器工业化时代一个用于转义的词组，并非真用锤子打铁、小锯断材，而是指每一辆赛车均是根据每个特定运动员的身材情况专业设计、整车特制、专人装配、精确调整的。研制阶段的后期正好赶上1984年夏季奥运会，于是利用这一机会检验了这批自行车的竞赛性能。结果72年来从未得过自行车奖牌的美国运动员获得了超纪录的九块，其中包括考妮·卡彭特获得的女子公路赛金牌和斯蒂芬·黑格的个人追逐赛金牌。黑格那辆赛车外观别具一格，电视报刊对之进行了不厌其详的新闻报道。有人称作“高科技赛车”，有人叫做“滑稽的车子”，它的特点是前轮直径24英寸，后轮是只27英寸直径的实心轮胎，还有根据空气动力学原理设计的流线型车把。该车在短距离车赛和4000米团体追逐赛中取得银牌，100公里公路团体赛中获得了铜牌。参赛的23名美国运动员中有13个骑的是虎飞技术开发中心研制出来的赛车。

### 米德克朗机电分公司：全面考虑提出促销计划

#### □公司背景

特伦腾公司（The Trenten Corporation）总部设在俄亥俄州的克利夫兰市，主要生产工业机电产品，门类齐全，网点遍布全国，年总销售额5.2亿美元，税后利润率维持在10%上下。过去十年里销售额增加了一倍，税后利润增长了两倍。总公司业务量的扩大主要在于逐步吞并了几个同类小公司，但净利增加却主要依赖促销方法的改善和分公司经营策略的灵活。

特伦腾公司由四个集团组成，下属15个经营型分公司。这里的米德克朗分公司（Midcron Division）属于电子集团（the Electronics Group），主要生产销售精密电子开关。通过分析这家分公司的市场调研和促销策略，可以了解特伦腾公司何以能够稳扎稳打，顽强壮大。米德克朗分公司年总销售额是1970万美元，税后利润在180万左右，可以说是总公司下属各分部的典型单位。

#### □竞争地位

美国各地与这家分公司产品相似、市场同一的竞争对手约有四百家，按规模、产量、销售额和利润率来衡量，米德克朗分公司位在15，这在竞争激烈的美国机电市场上算是地位稳固、经营较好的厂家之一。同行业的佼佼者当推卡特勒—哈默公司（Cutler - Hammer）、微型开关公司（Micro Switch）和艾伦·布拉德利公司（Allen Bradley）。其中卡特勒—哈默公司年销售额在2.5亿美元以上，市场保有率在10%左右。

米德克朗分公司整天追求的当然是高速增长、迅速发展。那么策略与手段是什么呢？分公司决策人毫不含糊地指出：只有用高科技才能带来高发展。高科技既是长远战略，也是战术手段。公司上下十分明白，自己的主要产品既在电子元件，而电子工业又是当今时代发展迅猛、需求旺盛的行业之一，只要决策对头、措施得当，必然能够迎来高速发展。又因为电子产品本身就是高科技的产物，也只有大力开发尖端科学技术才能使自己立于不败之地。米德克朗公司的产品早已得到了国际商用机器公司（IBM）等大企业的信赖和大笔定货，但分公司领导人仍在探索发展之策、寻求出击之方。分公司执行经理阿兰·斯坦斯基（Allen Stansky）总是反复思考最大的问题：如何在产销配套的整体计划上增强预见性和科学性，以便营销人员更好地在市场上处于有利的竞争地位。他把本公司的优缺点分项列出，发现可以将公司现状简单概括为：

长处或有利因素：

①公司立于高速发展的市场中心，公司产品在电脑、生产流程控制和办公设备、零售商业经营办公用品和医疗机构等行业中属于热门货；

②从整个行业看，竞争不小但点线分散，因而容易集中力量各个击破；

③较大的竞争对手中除了微型开关公司外，都侧重于“工业型”电器开关方面；

④因为公司产品规格齐全，各种型号均在生产，用户分散在许多行业领域，所以可以谋求高速增长而无须担心过分暴露自己，也不会招致竞争对手采取报复措施；

⑤家用电器和自动控制设备所用电路开关，发展趋势正朝低电流设计方向移动，而这正是本公司产品的优势。

短处或有待改善方面：

①公司生产方式尚依赖于劳动力密集型装配手段，因而相对而言成本较高；

②科学研究不够，产品开发不足；

③由于竞争对手运用成本较低的自动化装配方式，所以能够随时发起降价竞售攻势，凭借产品数量大之优势给本公司造成威胁；

④本公司主要生产机械性电器开关，因而面临竞争对手的固态元件开关、电子传感器和薄膜开关等新产品带来的技术性威胁。

□促销计划

米德克朗分公司销售部经理史蒂夫·霍威（Steve Hovey）负责制订分公司的营销计划。这一计划的出发点是在产品多样化、市场多元化的基础上取得

最高速度的增长。计划的指导思想是调整战略，通过增加企业效益而不仅是产值指数的途径，将公司的销售利润提高到该公司的历史最高水平上。史蒂夫·霍威希望重新决定米德克朗分公司的基本目标（a restatement of primary objectives），重新分类以前追求的产值目标（a reclassification of previous goals），另行估价战术方针及其效益（a reassessment of strategies and tactics），总之是从效益为目标、促销为手段的再重新集中，审查公司业务。新的营销计划应当言简意赅、分工具体，明确公司策略。

促销计划中着重研究的有两种产品，一是 BA 型开关，二是 HD 型开关。前者特点在于一次断路，用途广泛，用户包括各种家用电器、运输机械、工业设备、材料加工机器和阀门指示器等的生产厂家。例如叉车的使用过程中，需要在很短的时间里迅速完成数十种动作，如转向、进退、升降、装填及倾卸等，这些机械运动过程中就离不开这种开关。HD 是英文 heavy - duty 的首字母缩写，HD 型开关顾名思义，是重型工业用极限开关，凡有开关电动机的电机使用场合均有需要。

两种开关都是早已开发完善的电器产品，市场相同，销售渠道相同。BA 型开关的零售单价为 4.90 美元，年总销售额在 60 万美元以上，HD 开关的单价为 5.70 美元，年售额在 20 万美元以上。

#### □销售渠道

两种开关的销售市场均为整机设备生产厂家（OEM）。OEM 厂家购买后装配在各自生产的各种机械设备原件中整机出售。两种开关都是设备中起动机、调节电流的关键部件。订货数量通常都很大，而且延续时间都在一年以上。例如国际商用机器公司（IBM）购买一种 BA 开关作为某种电脑的电源开关，要求与其电脑寿命相当。这样，各种开关的订货就非常稳定。上述两种开关的第二个市场是替换零件市场。买主购买各型开关，是为了替换磨损较大或失灵的原装开关，因为在一种机器的所有部件中，开关往往是动作量多、使用频率最高的部件之一。这一市场的特点是订货数量少，但它是通向第一个市场即主要市场的捷径。如果订货小也同样能够做到品种齐全、交货及时，往往能争取到长期订货的大主顾。因而米德克朗分公司也像其它同类厂商一样，不仅拥有自己稳定的销售渠道，也特别重视各种间接的小批量销售途径，如产品保修点和整机批发商等。销售模式则有所不同。通常是整机设备生产厂家提出询价继而发出订货单。包括米德克朗分公司在内的开关生产厂商从未直接推销过两种开关。

### □生产成本

霍威分析了最近十年来两种开关的销售情况，发现两种产品均已开发定型，几近产品寿命的下降阶段，谈不上什么创新改进了。市场需求已经失去了弹性，因而提高售价无法刺激需求；提价也许会在短期内增加美元收入，但不会提高产量销量；从长期来看，巩固和扩大现有市场只能另寻出路了。

霍威注意到近四年来分公司的财务状况有所好转。每 1 美元产值中平均有 60 美分用于生产，20 美分用于经营开支，另有 5 美分付给了代理商和电器销售商。这个比率在电器开关行业中是适中的。但是问题在于最近 BA 开关和 HD 开关两种产品的生产成本增加了，销售得款每 1 美元中大约 70 美分花在了制造上。分公司生产经理约翰·雅可布斯认为，生产成本高于常值，原因在于原料购进未能得到批量优惠价。进一步讲，购买原料得不到折扣待遇，原因在于生产这两种开关所用的材料，大部分不能用于制造别种开关，因而只能小批量购进。另一方面，由于两种开关的订货近来并不总是定期定量，因而如果不想看到产品积压，原料购进也只能是小批量的。

根据这些情况，霍威列出了两种开关的成本结构，发现 BA 型开关（销售单价 4.90 美元）的生产成本为 3.43 美元，毛利 1.47，经营费用 1.03，净利 0.44 美元，利润率为销价的 8.9%；HD 型开关（现售单价 5.85 美元）生产成本 4.10，毛利 1.75，经营费用 1.23，净利 0.52 美元，利润率为 8.88%。

### □促销选择

综合以上全部情况，霍威提请上级批准，主持召开了分公司促销会议，主题是以 BA 型和 HD 型两种开关销售为主的促销策略讨论。参加会议的有分公司生产经理雅可布斯，全国销售经理霍德华·麦克希尔，电子集团营销主任贝沃莉·特纳等。霍威介绍情况后提出，他的目标是在以后的三四年里，在不增加生产成本情况下，力急做到销售额每年递增 8%，同时加强技术改善，延长两种开关的产品寿命。

电子集团营销主任贝沃莉提出，既然两种开关的开发潜力已经接近穷尽并且也许到了衰落阶段，这就很难做到销量递增及延长产品寿命。霍威认为米德克朗分公司必须采取更加强健的推销手段，一是变被动为主动，寻求订货并延长合同时间，二是进一步开发替换开关市场即第二个市场，三是更加紧密地与代理商和销售商联系，四是增加广告投入，以开发更大的市场空间。

生产经理雅可布斯提出应该开始逐步退出这两种开关的生产。贝沃莉则指出应该考虑其它策略和战术手段，例如延缓两种产品的淘汰时间，或者在现有技术基础上发起另一个开发阶段。作为可以立即考虑实施的选择，她提出三种

可能：一是调整产品，二是调整市场，三是调整推销方法。

调整产品是指重新设计两种开关，从而扩大应用范围。这一选择的缺点，除了增加开发费用和生产成本外，还会在现有市场上与分公司现有别种开关形成竞争局面。调整市场是指分公司展开深入的市场调查后集中力量开发对自己最有利而潜力最大的市场部分。调整推销方法不失为一个积极步骤，但它只意味着更有效地使用促销研究费用，并不会带来更高的销售额。

## 汉密尔顿工具公司：消费行为调查帮助确定广告形式

### □公司背景及问题

汉密尔顿动力工具公司（Hamilton Power Tools）主要经销两大类工具。一是建筑用如电动泥铲、瓦刀、混凝土振捣器等电动工具，二是压缩空气为动力的工业用工具如风枪、风钻、风动螺丝刀等。后来公司碰上了一家生产经营链锯的小企业出让不动产的机会，为了扩大经营项目并使经营多样化，公司全部盘下了这个工厂。这样，汉密尔顿动力工具公司便突如其来地面临着一个全新的任务，即监督生产并推销从未涉足的链锯。公司虽然不小，但就链锯产销而言，公司上下无疑等于是白手起家，困难颇多。因为该厂原班人马所剩无几，公司又要把它纳入自己已有的营业轨道，所以顾客都是什么人，销量如何，产品质量怎么样，主要市场在哪里，选择何种广告形式，他们全都心中无数。

从这方面来讲，汉密尔顿动力工具公司主管人员与营销部门现在面临的局面与转产、并厂、联营等企业面临的局面将有许多共同之处。另一方面，80年代初期，美国西部的链锯行业也正经历着急剧变化。变化是挑战，挑战又是机遇。公司营销主任坎姆培恩研究了各种商业出版物的报道、链锯生产厂家联合会公布的统计数字，结合自己的亲身经验，他当即敏锐地感到，全面进行市场调查，正是适应市场变化、开拓公司新路的大好机会。他注意到各式链锯的主要顾客包括以下四种：

1. 专业伐木工人；
2. 农场主；
3. 社会事业机构如学校、医院、教会等；

4. 住所或房地产周围有树木因而有时使用的个人，即“偶尔使用者”（casual users）。坎姆培恩在产品保修卡上附了几个问题，要求买主填好后寄回公司。根据这些回复他认为应把推销重点放在第四种上，而且要由坐等顾客变为上门推销，但具体情况如何却不是仅凭主观就可作出正确判断的。于是他说服公司主管，延聘了芝加哥消费者评估公司（Consumer Metrics of Chicago）进

行两项市场调查。

第一项是对链锯主顾的一般情况进行调查，以便为公司建立长期合作关系与开发新的潜在用户提供基础信息。第二项是“主题统觉测验（Thematic Apperception Test，简称 TAT）”。这种测验运用消费心理学知识和营销研究成果，用以揭示人们的购买动机，80 年代初以来为越来越多的商业机构所采用。坎姆培恩也是在别人建议下同意试用的，因为他感到心中无数的是正是顾客及市场的实际情况。

#### □ 第一项调查结果

汉密尔顿动力工具公司的主要销售范围在美国西部。这里年温差大约 50 ，比亚洲大部分同纬度地区少 15 ，兼有温带大陆性和亚热带湿润两大气候特色，极地太平洋气团在向北美大陆西岸侵入途中经过大片暖流洋面，登陆后遇科迪勒拉山系高山冷气团，在迎风坡形成丰沛降水，加之棕壤褐土地力肥厚，山地针叶林、亚热带旱生常绿林和灌木及大片针叶阔叶混交林品种繁多、面积广袤，而除了沿海几个城市外整个地区相对人稀树密，市政建设合理，人口居住地外围林木修整工作量大，因而各种木工用品的零售网点和维修店家早就门类齐全、分布合理，所以适于该公司开展扩大业务计划。第一项调查即“链锯主顾一般情况调查”，主要在过去两年内购买了汉密尔顿手提式动力链锯的人中间抽样进行。抽样的根据是两年中收到的产品保修卡回执，但是其中只有单位名称而没有个人姓名的买主排除在外，因为这次调查的目的是考察链锯消费的购买行为，并不单单限于了解使用情况。总共寄出问卷 463 份，回收 201 份，占 43.3%，第一项调查即以整数 200 份为基数进行。这项调查涉及十五项内容，下面摘要总结各项调查结果，其中①—⑤项与顾客个人情况有关。

①链锯买主的年龄在 25—65 之间，年龄中点为 50 岁。

②2/3 的问卷回答人的年收入在 2.8 万美元以上；59% 的人在 5 万美元以上。

③70% 的人高中毕业，41% 的人上过大学，其中 17.6% 从大学毕业了业。

④全部 200 位汉密尔顿链锯买主中，作为谋生手段而使用链锯的只占 5.5%；20% 在自己农场上使用；70% 以上的用户可以归入前面所说的第四种人即“偶尔使用者”。这证明坎姆培恩的判断是正确的，但具体细节却是他或任何其他人都无法凭借想象获得的。其中对于零售商品尤为重要的信息为下列几点：

（1）工人、熟练技工和手艺人使用者为 76%；

- (2) 专业人士和技术工人占 12% ；
- (3) 业主、政府机关、管理部门勤务人员为 21% ；
- (4) 退休人员为 10% ；

(5) 由于调查基数 ( 即 200 份有效回寄答卷 ) 中没有包括大学、医院、市政公司等社会机构, 负责调查的“消费者评估公司”专家估计这类机构起码占了链锯市场的 5% 。

⑤这一项调查顾客对汉密尔顿链锯使用质量的满意程度。调查表将满意程度分为优 ( excellent )、良 ( good )、中 ( fair )、差 ( poor ) 四个等级, 回答“中”的为 7.5% , 回答“差”和对质量没有任何表示的各占 3.5% 。所以可以说 85% 的买主感到满意。两年 ( 即这一调查涉及的时间长度 ) 内有 1/3 的用户修理过自己的链锯, 其中 75% 的人对修理结果表示满意。

第⑥—⑧项调查了零售方式。

⑥汉密尔顿动力链锯的零售方式, 根据基数为 200 的买主回答来看, 总销量的 35% 是通过链锯专门商店, 其余依次为: 设备和工具店 20.5% ; 五金店 9.5% ; 百货店 8% ; 农用具店 7% ; 运动器材店 5% ; 邮购 4% ; 其它 11% 。

⑦这一项询问了链锯买主在购买汉密尔顿链锯之前光顾链锯商店的次数。从未进过和光顾五次才决定购买的均占 3.5% , 去过一次的为 26.5% , 二次的为 20% , 三次的为 19.5% , 6 次以上的为 12.5% 。这说明“需要时才去买”的人占了将近一半, 而频繁光顾的 ( 即有可能是专门从事林业工作的人 ) 仍是少数。

⑧这项询问购买链锯前光顾不同零售店的次数, 发现只在一家或者两家的各占总数的 25% , 三家的 23.5% , 去过四家以上不同商店才最后购买了链锯的占了 14% 。如果与第 7 项综合考虑, 则可以得出结论说: 60% 以上的人在最终购买前光顾过两家 ( 次 ) 以上的链锯零售店。

第⑥—⑧项内容围绕零售方式进行调查, 但其目的却仍旧是研究顾客的。研究这三种内容可以帮助零售商调整广告促销手段, 增加针对性。例如下面的第 9 项内容表明, 汉密尔顿链锯的实际买主从商店招牌上了解到这一商品和该店出售这一商品的百分比是买主获知这两条信息的各种方式中最低的 ( 3% ) , 而另一方面, “光顾过这一商店”促成买主最终购买的却占到最高的百分比, 达 50.5% 。

第⑨—⑮项围绕顾客的购买行为进行调查。

⑨买主如何获知经销链锯的商店? 除上面所讲的亲自光顾占一半强之外, 朋友亲属推荐的为 9% , 通过报刊广告了解的只占 7% , 电话黄页查号簿 ( 即

电话号码簿中按行业分类用黄色纸张印刷的专营商店电话) 提供的 6% , 广播电视广告 3% , 零售店家招牌 3% , 其它 12% , 没有回答的 9.5% 。

从第 4 项调查结果中可以看出, 汉密尔顿力链锯的买主中一多半为偶一为止的使用者, 这就说明推销链锯与其它日用品的销售方式大不相同, 这在第 9 项中得到了证实。由此可见, 了解顾客的购买方式和获知途径对于选择广告形式和推销重点具有极大意义, 这才是以最少投资获取最大效益的科学方法。相反, 一味花钱大作撒网式公共广告反而会成本高效益低。如果能对以下六个方面的一般调查作次仔细研究, 便会更好地了解推销这类商品的特别之处。

⑩此项调查探讨潜在链锯买主在购买之前对此用具的熟悉程度。200 位抽样买主中, 完全熟悉 32% 只听说过 44% 根本不了解 19.5%

这就证实了公司营销主任坎姆培恩的判断和初步决策是对的。他认为链锯经销应用坐店等客变为主动推销, 因为这一用具与汉密尔顿动力工具公司一贯经营的建筑用具和工业用具不同, 用户大多不是从事专业工作的, 而是只在某一季节短期使用的。第 11 项从另一角度证实了他的决策。

⑪实际购买前考虑购买链锯一周至三个月的占 24.5% , 四个月至一年的为 36% , 一年以上的占 16.5% 。一周以内决定后即去商店购买的只占 3.5% , 不知如何回答的只有 7% , 原先已有一台的仅为 10% 。由此可见, 使用次数少而计划购买的时间长, 正说明主动推销的成功机会更大。

⑫—⑬链锯用户购买时思想上已有某一特定牌子的占 64.5% 。由此出发联系第 11 项内容, 便可看出汉密尔顿公司产品在市场上的知名度了。在六种主要牌子中, 顾客了解并在购买动作发生之前就已经打算购买汉密尔顿链锯的为 31.8% (41 位顾客, 基数为 129 人)。如果考虑到全部调查对象的总数为 200 人, 那么购买行为出现前打算选购汉密尔顿产品只有 20% 左右。但是实际情况比这一估计还要不容乐观。因为在第 8 项调查结果中我们已经了解到, 购买前光顾两家以上的链锯商店的买主在 200 人中合计占了 126 位即 63% 。所以尽管这一调查没有就顾客对何种商标的链锯的喜欢程度提出考察, 但综合上述内容还是可以了解到两点: 一是汉密尔顿公司的链锯知名度并不高; 二是可以通过积极促销活动影响更多的顾客购买该公司产品。

⑭链锯零售商对链锯实际买主的影响:

- |         |      |         |       |
|---------|------|---------|-------|
| A. 很大   | 27%  | B. 较有影响 | 18%   |
| C. 有一些  | 16%  | D. 没有回答 | 6%    |
| E. 几乎没有 | 6.5% | F. 毫无影响 | 26.5% |

从中可以看出, 假如能够拿 A、B 与 D、E、F 相互抵消, 那么零售商对

顾客还是具有一些促销影响的。可是公司的推销业务如何利用并扩大这种影响需要公司主管人士决定。

⑮这项调查主要研究一个看似平常但很有趣的现象，促销决策人员完全可以从得到许多有益的启发。这个现象是：潜在的买主第一次走进商店时的表现或反应。对此有必要稍作提及。因为每位买主填写的不止一项，所以人数和百分比有重复，但总人数仍是 200。

反应或表现	人数	百分比
与店主或售货员谈论链锯	123	61.5
观看阵列的链锯	116	58.0
询问价格	114	57.0
了解有关链锯的情况	71	35.5
询问适合自用的某一型号	57	28.5
观看链锯的使用实况表演	43	21.5
租赁或借用链锯	11	5.5
没有回答	13	6.5

首先我们关心这些买主第一次进店时“没有做什么”——即 1/3 的人没与售货员讲话；大多数人的表现都是被动的；观看链锯示范操作的只有 1/5；将近 1/3 的人只从自己需要出发提出初步问讯。这样，如果商店未能提前摆出链锯样品，如果商店阵列不甚显著，如果顾客没有准备在使用季节到来之前预先买下，如果售货员未能及时发现有兴趣而未主动询问的顾客，……总之，对于推销链锯这样“偶尔使用”的非日用商品，零售商与推销手段还有很大潜力可以发掘。

#### □第二项调查

这项调查也由芝加哥消费者评估公司负责，内容是就链锯的潜在买主进行“主题统觉测验”。在此我们只简要介绍它的方法。

这种测验提供一系列图画或照片，要求受测人就画中人物面临的问题提出自己的看法，根据回收的材料可以归纳出一系列来自不同职业、背景、收入的人们对同一问题的各种看法，从而发现解决这一问题的最佳途径。

我们以芝加哥消费者评估公司为汉密尔顿动力工具公司进行的测验为例。题目是发现并概括潜在的链锯买主在决定购买某种链锯前后的行为动机和决策过程。评估公司的专业人员设计了四张漫画式的图画。第一幅，有个男人面对一株或几棵大树发愣。要求答题人就下列问题提出看法：1. 画中男人可能在想什么？2. 假设此人出于某种理由需要砍倒这棵树。如果是你，或者如果此

人向你寻求建议，你是否会想到并推荐他购买一台动力链锯？3. 你会不会建议他设法不要砍倒这棵大树？4. 仅为一棵树购买一台链锯是否划得来？5. 如果不用或不买链锯，有无别种方式砍倒它？如可以使用手锯，雇用林木工人或租用链锯等。

第二幅画：这个男人正在链锯商店里与售货员讨论链锯的性能、价格、使用方法、链锯重量、马力大小、注意事项、保修条件、使用年限、是否安全等问题，要求回答人依据自己的重视程度依次谈谈看法。

第三幅画：这个男人正用链锯整理锯倒的大树。问题涉及画中男人使用链锯时的想法。

第四幅画：画中男人正与妻子坐在壁炉跟前，享受温暖的炉火和恬适的家居生活。这两幅画也各附许多问题，当然也收到了五花八门的猜测、解释和评判意见，其中包括使用链锯节省了时间、亲自动手显示了男人的阳刚之气、家中炉火正旺反映了购买链锯带来的成就、妻子看到成果必然认为这笔钱花得值等等。

而对调研人员及链锯生产厂家来说，这一调查至少有两大好处。一是了解了潜在买主的购买心理和一般决策过程及影响购买的各种因素，二是收集了消费者关于链锯的生动语汇，可以吸收用于日后的广告宣传。

## 计算系统有限公司：销售时机和人员管理

### □ 公司背景

计算系统公司（Computing Systems, Inc.）是一家大型跨国公司，开发生产并销售门类广泛的电子计算机和附属设备，其产品与世界各国主要计算机制销厂家处于直接竞争局面。这里的计算系统有限公司（Computing Systems, Ltd.）是该公司在加拿大的子公司，总部设在多伦多，由副总经理负责全公司的销售业务。销售业务分为西部、中部和东部三个大区，它们与分布加拿大各地、形式多样的销售小组共同向多伦多总部销售副总经理负责。其中西区销售经理部设在加拿大西南部的卡尔加里市。西区下属几个销售小区，其中曼尼托巴省温尼伯（Winnipeg office, Manitoba）地区销售经理办公室由麦克·哈根（Mike Hagen）负责。他的经销范围是温尼伯销售区，上级单位是西区经理部，下属两支人马，一是向他直接负责的三个销售代理，二是通过计算系统地区经理向他负责的十位程序分析专家。以下逐步介绍温伯尼销售区的组织结构、代理和程序分析学家的工作方式以及地区经理哈根处理与下属销售人员的关系，以此作为了解计算系统有限公司的销售业务工作环节、促销模式和人员管理方

式。

#### □温伯尼销售区

麦克·哈根取得工商管理硕士学位（M. B. A.）后直接进入计算系统公司，先在多伦多子公司销售培训处参加业务培训。学习三个月后他担当起了多伦多地区销售代理，工作一年后调动到了温伯尼市，仍做销售代理，却是该销售区唯一代表，直接向卡尔加里市西区经理部负责，可算是公司在温伯尼地区的市场开发先锋，一手经营并打开了这一地区的销售天地，同时逐渐成为该公司加拿大地区最为优秀的销售人员之一。

计算系统有限公司每年都对所有销售人员下达一项销售指标，指标的确定采取由上到下的方式。公司营销部门分析加拿大经济发展速度，汇总上一年度公司的销售情况，预测电脑行业发展趋势，最后结合公司生产存货情况后提出销售计划。计划数字按各个销售地区具体情况进一步分割，落实到每个地区经理头上，由他们分配给每位业务人员并监督执行。营销人员的收入直接与销售数额挂钩，为公司赢利越大，分红提成越多。

#### □销售方式

程序分析学家分居各地，代表公司负责向顾客提供咨询。他们既可分头行动寻求买主，亦可自主结伙共同揽活。他们并不一味死板地按照公司提供的机型目录推销，而是主动上门了解客户需要，评估何种产品适合买主当时需要又能兼顾长远发展趋势。公司付给这些程序分析学家定额工资，同时根据他们吸引的订货合同大小另有提成奖励。公司销售人员可与这些专家联合行动，也可自己挑头发展业务。

销售的主要工作首先是录求客户，然后是估价客户需求，促使买卖成交，最后是保持业务关系，做好售后服务。由于电脑行业本身的开发和电脑用户购置扩充计算机均处于蓬勃发展中，所以客户并不难找。销售业务成功的关键，在于迅速找到并促成最有利于公司产品出手的电脑用户。也就是说，在买方市场中迅速找到在某一具体环境中更能向卖方市场转化的有利时机和主客关系。因为买主多并不等于每个买主都能马上决定购买，确定购买也不一定就是要买某一特定公司的产品。另一方面，正由于买主多、买主情况复杂而且各自需求不同，销售人员才不能穷于奔波应酬。由于市场变化大，销售人员不可能拥有足够的时间和精力一一过问询求。

最后一点也很重要，即因为电脑专业人工工资高，公司产品单位成本中用于经营的费用所占比例越来越大，所以不可能雇用太多的专门人员从事销售，结果是单位地区的销售人员仍是偏少。这就要求销售代理和程序分析学家手中

总是掌握一批可供选择的客户名单，根据这些客户各自的特别情况分别对待，按次序安排，保证不致出现此时客户蜂拥而至、彼时上门推销为时已晚的现象，同时销售人员还得时时考虑自己的一年指标。

把握时间至关重要。如果你鼓动起对方的购买欲望而对方一时又不能购买，那么这笔买卖很有可能被另一家电脑公司抢去，因为你不可能老呆在客户的会客室里等着订货。所以说，销售的第一步即寻求客户并不难，难就难在找准客户。这就是我们上面谈到过的“有利时机和主客关系”，也正是电脑销售业务成败的关键。电脑买主多，但对每个买主而言，安装或替换电脑都是件大事，不是每个潜在的买主都能成为此时此地的“那一个”买主。如果“寻找买主”的第一步走不对，那就不仅意味着此后许多时间和精力的浪费，也意味着放过了更有可能购买的其他客户。

掌握一定客户名单、安排好先后访问接洽顺序还不够，销售人员还应时时提醒自己：这一客户想买电脑，但买得起吗？他们说了要买，但肯定是买我的产品吗？他们具备安装某一设备的场地等其它条件吗？与我洽谈的这个人及其公司中能说了算吗？他肯替你向其上级转告意向吗？他们能在适合我的时间期限之内作出决定吗？也就是说，只有推动他们才能销动你的产品。要不断向他们提问：你什么时候决定？什么时候购买？如果……你看该怎么办？对方说了的不能算，必须敦促他们付诸行动，把订货单拿到手，帮助客户试机并取得令人满意的工作效果。总之，不达目标不罢休，目标就是指标，就是订货。

一般来讲，电脑用户并不一定精通电脑，也不了解什么样的机型最能满足他们的需求，所以销售人员必须对客户具体情况作出准确估价，要让客户得到公司产品后马上就可见到效益，为了做到这一点，销售人员应该带着几位专家和技术人员上门调查，帮助客户估计需求，设计机房管理等具体使用问题。

#### □人员管理

以上分析了公司的背景情况，案例主要人物即哈根的升迁情况，还主要介绍了公司销售业务的方式方法。现在哈根碰到了一件人事问题，请读者根据以上所述替他作出选择。哈根手下有位名叫鲍勃·尼科尔斯的销售代理。此人在哈根当上温伯尼地区销售经理之后不久来到计算系统有限公司西部大区，负责系统代理工作。他开始数年一直努力工作，还曾获得过“董事长奖”。后来他要求调到销售部门工作，上司根据他的优异表现同意了，并且送他到销售培训处接受了三个月的业务培训，之后不久就直接担负起了销售代理的工作。他的调动主要是看上了销售代理的丰厚回扣，以及系统代理无法提供的灵活自由的时间安排。在新的岗位上鲍勃干得也很不错，没出两个月就售出一台大型主机

系统（其中哈根也帮他出了大力）。那是计算系统公司在加拿大售出的大型主机之一，为此鲍勃又一次拿到了“董事长奖”。

然而此后鲍勃一连三年都未能完成基本指标，他一个人拉了温伯尼地区销售业务的后腿，直接影响到销售经理哈根的工作效益。哈根全面考虑了鲍勃的情况，认为可有四种选择。一是要求鲍勃提出辞职走人。哈根本人并不喜欢这么做，因为他了解同一公司下属别的销售地区某些代理的指标也老是完不成。他就此事向上司吹过风，上司的意见是先由他拿主意，三天后飞到西区经理部共同开会解决。二是将鲍勃调到别的销售地区去。这对公司决策层人士而言是最轻松的作法，但会引起别的销售地区主管人员的误会和矛盾，而且鲍勃本人是否满意也成问题。第三个选择是哈根亲自抽出更多的时间，帮助鲍勃改进销售工作。在此之前哈根已多次长时间地陪下属销售人员四处推销产品，同时对他们提出指导、建议和批评。鲍勃从中获益匪浅，因此十分尊重直接上司哈根。在推销过程中哈根发现，鲍勃的缺点在于“杀气不够”，也就是说，有时为了获得某些订货，有必要对买主施加一定的压力。当然压力并不等于强迫。有时需要面陈设备陈旧的利害，有时需要历数购买电脑的好处，有时需要力争犹豫不定的客户，有时需要狠贬竞争对手的货色，有时又需要敢于许诺、勇打保票，取得订货第一步成功后就更容易得到客户合作，效益也就容易体现了。哈根发现鲍勃在关键时能力不够，大概这还不仅是经验不足与否的问题，很可能是天生性格使然。

另外还有一条哈根也注意到了，就是鲍勃不善于在本公司内部“推销”，即以满足客户独特要求为条件而争取到客户之后，却未能说服计算系统公司本身的某些人士接受订货。其实对电脑系列产品的某一部分稍作调整或调换就可做成买卖，但公司内部有些人怕麻烦不肯合作。这时只要销售人员两面沟通，讲清问题，争取支持，无论公司内外，最终还是会接受的。哈根希望鲍勃能够得到明确指点，克服弱点，希望对他假以时日，成为好的推销代理。但实施这一选择的现实困难是，哈根本人不一定能够抽出足够的时间指导鲍勃，因为他本人毕竟是整个温伯尼销售地区的经理；而且更重要的是，谁也不能保证哈根的看法就一定适合鲍勃的实际。如果哈根花了力气和时间，而鲍勃却没什么长进或者是个人兴趣有了新的转变，很可造成赔了夫人又折了兵。第四个选择是变更鲍勃的专业，让他离开销售部门，重新回到系统分析工作上去。他本来搞系统分析就很不错，是他这山望着那山高才要求调过来的。可是这与第二种选择有些相似：首先他本人接受吗？如果感情上不肯接受，调回去工作效益也不会好。销售代理的工资要比系统分析工作高出 50%，如果超额完成指标还有

可观的奖金。其次，系统分析经理肯收留一个销售经理退过去的“失败者”吗？鲍勃与本地区的系统分析经理性格不合，即使调过去，会不会产生新的矛盾？再次，为了保证对方接受鲍勃，哈根就不能与系统分析经理先行商量，因为一商量准砸，而一调动准成。但如果以那种方式调成了，别的经理会怎么看待哈根呢？这三方面都是现实难题，而他一时克服不了。哈根相信，如果没有这些考虑而把鲍勃真的调去干老本行去，他一定会成为出色的系统分析家的，因为假如可以说鲍勃第二次得“董事长奖”有些偶然的话，那他第一次得奖可的确是干出来的。

再过三天哈根就得飞往卡尔加里市，向西区销售经理部亲自汇报并提出妥善处理意见了。但他现在还举棋不定，既不知道如何向鲍勃说起，也不知道怎么对上司交待；既不知道哪个选择更妙，也不知道是否还有更好的解决办法。他只明白两点：一是他所负责的地区销售指标完成得不出色，主要问题出在鲍勃身上；二是他以为鲍勃能干好分析工作，但现在不好让他回去。

如果你是哈根，你将如何打算？请注意现在是讲究用人的时代，你的解决方案不能只考虑本部门的利益，而且，你得对西区经理部面陈理由，也就是说，得考虑自己在上级眼中的形象，表现你解决问题的能力。

## 动力系统配电公司：销售一线的人员培训

### □公司背景

威斯汀豪斯电气公司（Wesinghouse Electric Corporation）成立于 1886 年，是世界上历史最久、现在世界第二大电气设备和家电产品大型公司。各类品种总数已超过 30 万，产品简单的像铜线圈硅铜片，复杂的有商用原子能发电厂，生产经营的基本产品的主要品种已达 8 000 余种。世界各地共有 15 万多各类专业人员为公司勤奋工作，高级工程师和学有所成的科学家就有 2000 多人。持有该公司股票的股东即已超过 16 万人，资产超过 100 亿美元。

因为机构庞大，门类太多，威斯汀豪斯电气公司分为四个公司（company）独立经营。

- （1）动力系统公司（Power Systems）；
- （2）工业与防务公司（Industry and Defense）；
- （3）消费产品公司（Consumer Products）；
- （4）广播学习业余娱乐公司（Broadcasting, Learning and Leisure Time）。

每个公司由一位总经理全权负责公司在世界各地工厂、机构、分店等产品设计、制造、销售、服务等项工作。每个公司均有自己队伍齐整的专家技工，

但又可以要求总公司抽调人员予以支持。尤其是在销售、设计、技术、人事、公关、财务和法律方面，更需总公司协调统筹，各公司合作配合。每个公司的基本组织单位是部（division），各部自有专业产品或服务项目，彼此又相互联系，配合协调。

#### □竞争地位

四个公司之一的动力系统公司是威斯汀豪总公司中的主要部门。总公司全年销售额在 100 亿美元以上，这家子公司即创造税后总收入的 43% 以上。动力系统公司分为两大生产领域，一是发电集团（the Power Generation Group），二是高架配电变压器部（the Transmission & Distribution Division）。后者设在乔治亚州的雅典市。由于它实质上是个独立公司，所以以下简称“配电公司”。

这个配电公司的主要产品是高架配电变压器（DHDT），自从 1958 年起就担负为威斯汀豪斯电气公司设计、生产各类变压器的任务。自从 70 年代初期以来，配电公司持续保有全美变压器市场的 1/5 到 1/4 的份额，仅工业销售每年数额即逾 10 亿美元，一直是配电变电市场的先锋，也是这一领域技术方面的带路人。

目前美国在这一行业中处于相互竞争局面的全国性大公司有 29 个，主要的有通用电器公司，麦克希尔 - 爱迪生公司，ATE，Allis - Chalmers，瓦格纳公司（Wagner），Kuhlman，科特（Colt）等，其中前面四个公司在技术方面尤其具有强大的优势。

#### □客户和价格政策

各种配电变压器的主要买主是各类电气电力公司，从销售渠道和集散方式可以分为三个范围。一是投资者所有的电力公司（investor - owned utilities），订货数量大，品种多；二是农村地区电力合作机构（rural electric cooperatives），地域广，网点多，批量小；三是市镇市政建设、新建设施和设备更换市场，所需变压器品种多，数量小，要求交货迅速，保修要求高。电力公司全国总数大约为 300 个，所需变压器占消费市场 80% 左右；农村电力网合作机构大约 920 个，市政工程电力部门和服务公司数量大，大约 2 000 个，但两者相加也仅占变压器市场的 20% 左右。由于市区人口向郊区移民趋势有增无减，预计第二类即农村电力合作机构市场将会占有更多份额。

美国全国运行中的高架配电变压器及其组合总数在 3 300 万台（组）以上。这一市场的变压器销售数量中，大约 60% 为由于电力消耗增加而引起的设备更换工程，其余 40% 市场主要是新建工程设施所需。

价格政策依据客户情况不同而灵活制定。投资者所有的电力公司，由于定

货数量大，通常提出大笔折扣作为定货条件。每年 11 至 12 月为价格商讨时节，讨价还价往往持续大半个年头，彼此竞争激烈，反复还盘频繁。农村地区电力合作机构和市政工程公司的价格政策比较稳定，往往以较少折扣成交。这两类定货的协商方式，通常是前者小额定货全年不断，后者由于市镇公共所有，经常采用关门招标方式。

威斯汀豪斯电气公司主要在电气电器行业杂志上刊登广告，同时推销该公司下属厂家生产的发电机、输电器材和配电设备等产品。该公司是全国电器制造者协会（NEMA）主要成员。这一协会负责为本行业制定标准，每月都向成员公司发表一批报告，通报市场销售总结和成员公司市场占有率。

#### □销售管理

威斯汀豪斯电气公司动力系统公司下属的高架配电变压器部（即“配电公司”），销售部由销售经理鲍勃·雷伊（Bob Ray）负责。过去数年中，在配电变压器行业其它公司业务收缩的情况下，鲍勃力主本公司大力扩充销售部门，从而使公司及时扩大了地盘，市场回升后迅速扩展了销售业务，供货能力对市场需求之比，连续三年分别达到 131%、85% 和 88%。这个比例由第一年的供过于求到后两年的供小于求，正说明他的判断正确、措施对头，从而为公司立下了汗马功劳，他本人获得了本公司最高荣誉“公司勋章”——每年只有三名雇员能够得到。

销售经理下辖一位销售服务经理，四位地区销售经理，后者每人各有一班人马配合工作，另外还有一位经理助理，主要负责交通和发货。销售地区按地理区域划分，由于这一行业专业性强，公司特别注意销售人员的业务水平和对付具体技术问题的能力。又由于网点分散，为了保证每个销售点出现问题能就地解决，每个销售人员都得具备专业工程师的学历。销售部门全权负责每一产品的市场成功。事实证明公司对销售人员的电器专业技术的严格要求十分关键，因为从 1971 年以来，这一行业的市场占有率一直为该公司所有。现在的销售经理部设在配电公司的所在的乔治亚州雅典市，是 1968 年从宾夕法尼亚州的沙伦市迁来的。

高架配电变压器的销售渠道，主要借助于威斯汀豪斯电气公司下属四大公司中的动力系统公司及工业与防务公司原有网络。美国全境经营变压器的总公司销售网由 300 余位工程师和地区销售经理组成。他们也负责总公司其它产品的销售，接受其它产品系列部门的领导，所以隶属关系是重复的。了解这一点对于解决下面所述问题也很重要。

地区销售经理及其所属人马负责为一线销售工程师提供服务，如接受并催

交客户订货合同，回答产品咨询问题，收集各类信息和意见，亲自奔赴销售一线举办培训班，协助重大销售行动等。例如作为供电公司销售经理的鲍勃就常常亲赴现场作指导协调。

#### □销售人员的培训

威斯汀豪斯电气公司要求其销售人员最少应有工程科学学士学位。每个新来人员首先被送到总公司所在地匹兹堡接受三个星期的基本指导，然后转入“公司研究计划”重点学习将来销售产品的专业技术和销售技巧。学习时间依据学员个人情况为短至三个月长至一年不等。学习完成后学员分配到销售部门作为销售助理跟班实习6至24个月。在此期间将安排每个学员两周旅行时间，到将要服务的专业制造厂参观见习。实际参加销售工作后，每个销售人员每年还要回到“母厂”一次，更新印象、熟悉所销产品的制造情况，同时还定期地参加地区培训会议，主讲人通常为公司各部代表。

销售工程师基本年薪约为3.5万美元，奖金在外。另外依据工作经验和服务长短，基本工资也彼此不等。销售人员负责接待的客户种类、接受任务的多少根据销售人员的工作能力、经验和产品性质而定。一般来说，公司养活一位销售人员，必须销出价值50万美元的产品才不致赔本。

#### □培训的困难

公司领导、部门主管以及销售人员皆能认识到，基本培训和随时培训对于业务完成都是至关重要的。了解公司、本身熟悉所销产品需要基本培训，接近客户、接触来访、争取定货需要培训，更新产品知识、挖掘个人销售潜力需要培训，业务扩大、责任增加、个人升迁调动需要培训。但是客观问题也很难处理。公司战线广阔，门类复杂，销售定额的完成与迎接新的挑战有矛盾，正常工作与学习新东西时间上也有矛盾，个人主观愿望与公司要求有矛盾，各地安排与培训时间场所有矛盾。配电公司的特别之处还在于销售人员分散，各个销售点站担负的又不仅是单一系列的产品促销任务，某一部分的淡季又是另外品种的旺季。

使供电公司销售经理鲍勃·雷伊苦恼的正是这一问题。公司情况通报表明，每年新进销售人员均占10%，新人需要及时培训，原有人马也需更新培训。他凭自身经验深知，不断更新产品知识和随时把握市场动态至关重要，同时业务人员的直接间接反映也表明，大家需要对公司业务及专业技术有个全面及时的再教育。根据市场预测，经济高涨一段时间后将会出现低落，能源工业主要配件的市场需求将会疲软，变压器销售竞争将会更加激烈，对销售人员的竞技状态将会提出更高要求，而数年来不断增长的新人比例，使他所领导的销

售队伍的业务素质有所下降，势必影响即将到来的销售竞争和专业技术现代化趋势。

销售经理鲍勃经过调查，发现他必须着重处理的培训难题可以归纳如下：

(1) 纵观整个威斯汀豪斯电气公司，许多销售人员并不了解本公司配电变压器的性能和主要优点，因而在推销中不能主动宣传这些优势。显而易见，未销产品的未经宣传的优势难以吸引大批订货。

(2) 许多竞争对手正以更为低廉的价格推销他们的变压器，质量上这些产品的确不如本公司的产品，有必要通过统一培训将这一情况直接告知销售人员，提请他们注意产品的单位投入的有效价值，以此作为促销攻势的主要策略。

(3) 目前的销售旺势难以持续保障，销售人员必须有所准备，发起更加猛烈、有效的销售活动。

(4) 有必要向销售人员通报各种新的市场信息，提供各类产品的新型特征、性能、优势，增强对本公司产品的信心，提供展开促销的武器。

鲍勃准备拿出 2 万美元发动一起较大规模的内部培训教育计划。年底订货旺季即将到来，随之而来的也将有激烈的市场竞争。他既想使这场教育计划赶在订货旺季之前结束，以期收到直接成效，也十分关注如何保证这种内部培训持续下去，以便引起各部销售人员的长期注意。他既担心这一计划的反应，又担心这笔费用的实际产出效益，因为 2 万美元占了他能支配的销售经费的主要部分。在他思考这个问题期间，有一天鲍勃看到一本谈论工商管理的讲座小册子，其中一行粗体字吸引了他的注意力：“如何成功地进行企业培训投资？”上面写道：“市场变化反复无常，新科技新技术层出不穷，企业面临激烈竞争的极大压力，——这时，企业人员培训将是影响公司生存的战略因素。但是紧接着就是“如何使培训获得成功”的问题，从而提出了培训投资的效益问题。成功地从培训投资中获得好处，必需满足两个条件。一是企业人员重视培训、肯于学习的心理准备，二是外部强有力的强制手段——具体地讲便是培训计划、内容和方式。要使培训计划成功地实施，首先必须要求培训工作具有明确的目的性，换句话说，要得到上下员工的密切配合。要使企业的所有成员都为培训的成功因而也是企业的生存战略而贡献，同时要使他们都明白培训工作能使大家都得到好处。

鲍勃感到受到很大的启发，开始考虑培训计划的细节。那么他面临着哪些问题？应该调动哪些人来参与？采取什么样的培训程序？立即着手哪些准备？请重读本文，掌握全部的背景知识，列出所有的已知事实和意向，提出你的实

际工作计划，并且尽可能与同样了解全部情况的同事协商。

## 帝国草坪公司：推销服务的策略制定

帝国草坪保养公司（Imperial Lawns, Inc.）成立于美国某座大城的北郊，公司主人是开业时年龄都仅 23 岁的大学毕业生斯蒂芬·诺兰和乔治·普莱希特。最初两年尤其困难，公司事务尚未走上正轨，客户上门也是寥寥无几。两人都从州立大学农学院毕业，斯蒂芬主修农学，乔治主修园艺学，两人在化学和生物学方面都颇有造诣。农学研究土壤与植物的关系，试图找出土壤管理和庄稼生产的最佳方法。

草坪保养是美国最近几年才兴起来的一个服务行业，但是业务发展很快，估计现在每年营业额在 15 亿美元左右。这一行业自称“草坪管理业”，经营者都是小公司。全国这样的小公司大约 5 000 家，每年服务销售额平均每家 30 万美元左右。全国独家独户的居民住房中约有 6.1% 的家庭使用草坪保养服务。这类服务公司通常的业务包括给草坪施肥、清除杂草，需要时也负责灭虫、浇水、重新栽种等。该行业最大的一家公司总部设在俄亥俄州，名叫化学—草坪公司（Chem-lawn），主要经营化学肥草剂、化学除虫剂、化学催根剂等，兼营草坪保养业务，每年销售额达 9 800 万美元。帝国草坪保养公司也像其它同行一样，不管修理篱笆和剪草等工作。剪草工作量相当可观，经常由园工和中小学生在业余时间上门去干，争取走向独立的第一笔收入。

各类草坪用化学制剂一般有丸药和液体两种形式。帝国草坪保养公司采用液体制剂，因为他们认为采用液体形式工作方便，施放均匀，而且对客户及其饲养的小动物也更安全一些。另一方面，液体化肥、催根剂效力发挥也更迅速一些。

草坪护理是项奢侈服务，其实大多数人都可以自己干。草坪主人可以请教当地的农业服务处顾问人员，政府定期发行各种小册子，各种商店也提供草坪护理产品及其说明书，只需抽点时间照着做就可以了，况且还是一项修生养性、消磨时光的好运动。但是问题在于有的人不喜欢在花园里工作，有的人患有各种过敏症，有的人则忙于工作和其它事务，既无时间学习草坪护理技术，也无时间定时照看花园。这就需要有人代替他们保养草坪。所以说草坪护理公司的客户并不全是富豪大亨，市场潜力仍将呈增长势头。

帝国草坪保养公司的宣传主题正好切中要害：“你游玩，我们干。”而且有趣的是，许多喜欢伺花弄草、具有丰富花园护理的人也要求提供草坪服务。调查中许多人给的理由是草坪护理不像养花、修树、修剪灌木那么令人愉快、

富有创造。至于拥有房地产的人们则有另外一番打算：良好平整的草坪能够增添房屋的商业价值。他们认为草坪美观平均可以使房子租金或售价增加 2 ~ 3%。由于房地产的单位价格十分高昂，一片绿草如茵、整修如新的草坪带来的额外收入，比让专业公司照看草坪所支付的小数目，真可谓天上地下，一本万利了。所以说，人人会干的草坪护理完全有理由发展成为一个大行业。

促使人们购买草坪护理服务最为有力的理由，还是投资效益问题。这也是草坪护理公司推销服务最为常用的论点之一。若想给草坪提供适当护理，人们需要购买草坪用肥料、除杂草剂、除虫剂和杀真菌剂等。个人少量购买的价格自然比大量购买要高许多，而专业公司正是批量购买甚至以批发价进货，所以价格相对而言十分便宜。据统计，一片中等面积的草坪，个人购买用于九个月消费的各种化学药剂总额就得 120 美元，用水、用电、工具、工时等开支为数更为可观。

如果草坪主人将这 120 美元交给专业护理公司，他的草坪便会在适当的时候受到恰当的护理，施药浇水用量恰当，均匀整洁，而且主人还省却许多烦恼：上街选择并购买药剂、亲自动手、安排时间，还得专门买一台固体药剂喷洒机。这种机器规格、型号很多，平均售价 50 美元。施放液体药剂的喷雾器构造简单、售价较低，但调查表明几乎没有多少人购用，因为液体药剂易于沾手给人体造成损害，而且气味浓烈，工作时很不舒服。但是若由帝国草坪保养公司来干，则有大型高压的喷雾器，因喷射距离较远而较安全，由长胶管与卡车相连，动力采用汽车发动机动力输出装置，无需使用客户的电源，用户也无需为了自己的喷洒机另外购买小型动力机。

草的种类不同、土质不同，因而选用的化肥种类也不一样。除杂草剂专门对付草坪草类以外的野草和其它野生植物，剂量大小极有讲究，否则就会给草坪造成损害。这些化学药剂的施放时间极其重要，过早过晚都会浪费药剂、效果低微。而且草坪总是处在大树之下、房屋之侧或背后，接受日照时间不同、水分蒸发程度不同，所以要求对相异部分采取不同的护理。这些方面，尤其是化学制剂的使用方面，大多数人并不十分懂行，尽管他们也许非常喜欢养花蓄草。所以说交给专业公司负责便是合理选择，符合成本效益的常识。

斯蒂芬和乔治认为自己的公司服务范围应该以卡博特县为主。两人均在当地居住。他们向县议会的专业计划人员和统计学家咨询后，了解到该县常住人口为 49.72 万人，全县经济发展势头良好，户均收入比附近那座大城市及其郊区平均高出 20%。该县 16.7 万个居住单位（与“家庭”或“户”的概念有所不同，有的人拥有数处住所，有的人留有房客等。这里以住房为单位，但有

的极大有的极小)，其中 11.03 万个为独户独院房屋。帝国草坪保养公司的服务目标就是这部分居民。近年来新建住房附属的空地面积呈逐渐减小的趋势。以现有住房附属空地平均计算，该县独门独屋住户的草坪为 1.1 万平方英尺。

公司主管调查后估计卡博特县约有 5750 户与专业公司签有接受草坪保理的协约，每年春夏秋共计 9 个月服务期限，缴费 240 美元。另有 580 户接受冬季服务，三个月（12 至来年 2 月）收费 80 美元。帝国草坪公司收费标准与此相同。该公司是卡博特县草坪护理业经营规模最大的公司，客户数量最大（最近一年为 2067 户），服务质量上乘。公司创办之前曾有另外两家公司经营过这一行业，但因管理不善而关门大吉了，所以可以说该公司也是本县最老的同业公司，在当地享有良好的声誉。最近一年的销售额是 51.216 万美元，其中 1.608 万来自 201 个冬季客户，但他们中间除 3 户外也同时都是夏季客户。该公司冬季服务项目开始于四年之前，每年客户数依次为 34、65、113 和 201，年增长幅度都在 90% 左右。如按服务收费计算，年增长率则分别为 110.3%、92.3% 和 94.9%。当然收费也有提高。四年来每次服务收费标准为（单位美元）：60、66、73 和 80。

同在该县开有营业处的还有另外五家公司，但其营业额均比帝国公司小。不过就服务面积而言，有两家大大超过了帝国公司，因为它们还在城市里及其它效区县提供同类服务。“化学—草坪公司”便是两家之一。这五家公司与帝国草坪公司同年开始提供冬季服务。全美国要求冬季服务的户数约占要求草坪护理总户数的 1.5%。

草坪需要冬季管理也有科学依据。冬季天寒地冻，草木枯黄，茎干休眠，却是根系深扎攒劲的时节。根系仍在继续生长，一旦大地气温回升，草坪才会健康复苏，及时发绿。有鉴于此，帝国草坪护理公司推销冬季管理的广告便这样写道：“冬季给草施以足量氮肥，将会大大促进根系生长。根系补充营养至关重要，因为它是它为全草各部源源不断提供养分和水，由它将草固定在土壤深处，熬过霜天雪地的寒冷季节。根系生长的条件之一便是土壤温度稍低的时令，因而冬季施氮恰逢其时，为来年春开草长准备能源。”

由于这片都市地带土壤条件较差，全年气温较低时间比较长，草坪保养比南方地区更显困难，因而更需要充分利用冬闲时节。还有一个因素便是多数人浇水不勤不定时，浇时又像大雨滂沱，对草坪生长显然不利。有的则是浇水过勤或者夜晚上水，这也不合草坪发育规律。有些人往往把草剪得过短，或者等草长得太高时又突然剪其大半，草坪生长深受影响。

专业公司提供的“春夏秋九个月草坪护理服务”每户处理五次，其间隔

并不均衡，而是根据草长规律有长有短地间隔处理。冬季管理每次需时比之夏季护理多出 1/4。每次护理完毕，技师都会留下一份印好的单子，记录了所做工作及其细节。如果他认为草的高度不太合适，或者刚施的肥料需要什么时候再浇一遍水，或者认为草坪湿度过大，多长时间内有应浇水，他都会在单子上一一注明，省却主人许多心思，还能保障草坪健康生长。

中等面积的一块草坪，每次护理平均需时 26 分钟。如将开车往返的时间考虑在内，那么一位园艺技师及其护理专用卡车，在八小时的工作日中可以完成 15 户的草坪保养工作。帝国草坪公司拥有四辆专用卡车，且均运转良好，设备先进。如果客户家有恶狗，或者草坪围栏上有铁锁，每次上门服务前需要先打电话预约。

### 考尔斯啤酒公司：产品特色与全国市场的开拓

美国废除禁酒法以来，美国 49 个本土州上先后出现过 750 家左右的酿酒厂。大多数立足未稳便因各种原因而倒闭，总的趋势是数量越来越少，但各自规模愈来愈大。70 年代初到 80 年代中期之间，因自行关闭或被人兼并的较大酒厂在 60 个左右，目前，美国共有 43 家酿造公司。这里主要介绍啤酒业的一般概况和位居全美第六的考尔斯公司情况。

这 43 家中，2/3 属于小批量生产特色酒的地方性企业。按照该行业比较流行的非官方分类法，年产量在 1 万桶以下的为“珍珠酿造”公司。之所以起名叫“珍珠 (boutique)”，不仅指这些公司的产品数量少，更指单位售价高，有的甚至高出进口名牌特酿酒，以少求贵，不失为一种生存手段。这 30 余家小酒厂的全部产品，总共仅占到美国啤酒市场的 0.5%，仅从销量看，可谓微不足道，只因各具特色且有忠实消费客户，其市场竞争地位倒也相对稳固。

美国啤酒总产量的 87% 由五家最大的酿造公司生产，按产量和市场保有率综合考虑依次为 Anheuser - Busch, Inc, 米勒啤酒公司 (Miller Brewing Company), Stroh - Schlitz Brewing Company. Heileman Brewing Company. Pabst Brewing Company. 本篇着重探讨的 Adolph Coors Brewing Company (以下简称“考尔斯啤酒公司”)，70 年代一度位居行业第四，现在 (指本案例收集资料编写之时) 排在第六位。米勒啤酒公司本来位居第七，70 年代末连越两家，并于 80 年代前期跃居第二，主要原因是它被烟草大王菲利浦·莫里斯公司 (Philip Morris, Inc.) 兼并后，顿时后盾坚固、资金雄厚，推销渠道畅通，技术力量倍增。然而这种经验考尔斯啤酒公司不愿学，因而提出一系列独特的问题，希望

通过本篇介绍，读者能够帮助提出一些解决办法。不过，此时还需就行业整体情况多作一些调查有关考尔斯啤酒公司的情况，留待后文专门讨论。

下面我们简要分析一下美国啤酒市场的需求变化趋势。在此之前读者应该了解两个基本事实。一是多数啤酒消费者倾向于购买本地产的啤酒。行家认为这有四个原因。

(1) 本地水土及相应的啤酒风味，或者说消费者自以为是的本地风味，因为啤酒风味的差异实际上并不显著，请参看下面即将谈到的第二个事实。

(2) 对某一商标或牌子的偏好，这与前一个原因有所区别又紧密相关。

(3) 这一原因理同前述：许多人不愿饮用或被别人看到饮用大量上市、面向所有层次的啤酒。这种心理也是造成许多产量小的特色啤酒极少滞销的原因之一。

(4) 希望以此推动本地酿造业，随之相应地帮助本地提供稳定的生产、服务业就业机会。这在商务自由思想普遍存在的美国，近年来呈逐渐上涨的趋势。第二个事实是，行业分析家借助实验和多次反复调查，发现大多数啤酒消费者在两眼蒙上区别啤酒风味时，往往不能正确认出自己喜欢或声称“难喝”的啤酒牌子。他们的结论是，美国多数销量大、顾客多的啤酒，其口味差异实际上只是顾客的心理作用所致，通常情况下并无太大的风味区别。

了解这两个事实有利于读者分析下面提供的行业需求趋势。50年代之初以后的30年间，美国啤酒市场的需求呈直线上升趋势，但进入80年代后这一趋势大大放慢，一度出现过回落，1985年的消费量几乎与1981年的相差无几。这一变化的直接后果，是60和70年代需求旺盛时期大量投产的酿酒厂，到现在出现了开工不足甚至难以为继、市场供大于求的局面。读者根据后面所述自行分析考尔斯啤酒公司经营情况时，应将这一点考虑在内。

另一方面，由于上述两个基本事实的存在，啤酒市场上往往是以单位售价来为各种牌子分类的。尽管各家公司配方可能不同，包装差别明显，但因口味、颜色的相类似，通常行业分析时按照这样两个步骤来分类：首先区别国产酒和进口酒，外国公司用自己配方在美国生产的算作国内啤酒；其次将国内全部啤酒分作5种：特价啤酒，高价啤酒，大众价啤酒，淡味啤酒和麦芽啤酒。这种分类方式并不科学，大众价啤酒，淡味啤酒和麦芽啤酒。这种分类方式并不科学，因为前三种以售价为标准，不考虑口味、产地等产品因素，后两种则多少是以原料和酒精含量比为“标准”的。然而许多行业分析却以此分类别切分市场，分析销售。由此可以看出，售量仅占市场0.5%的30余家高价特色啤酒小公司，在产品标牌方面实际上拥有不容小视的优势。

按照这一分类，最近一年的销售情况及市场份额大致如下：特价啤 4.1%，高价啤 43.8%，大众价啤酒 24.3%，淡味啤 20.5%，麦芽啤 3%；进口啤酒合计 4.3%。与 5 年前的 1981 年相比，前两种啤酒销量共下降 10.6%，大众价啤酒和淡味啤则合计增长了 9.6%，进口啤酒总计增加了 1.4%。由于美国啤酒市场极其巨大，这 1.4 个百分点，相当于将近 300 万桶的散装啤酒。由此就可轻易看出，美国啤酒市场的趋势是低浓度中档价。

目前 Anheuser - Busch 公司的开工率为 91%，米勒公司是 85%，Heileman 公司较低，只有 62%，Stroh 公司和考尔斯啤酒公司相当高，分别达到了 99% 和 96%。美国啤酒行业全部企业的平均开工率为 81%。

虽然从整体来看，啤酒行业供大于求、开工不足普遍存在，近年来仍有不少新的酿造公司或老牌公司的新建分厂相继投产或扩建。这正是市场经济体系中一种看似不可思议的现象，但在领土广大、人口流动频繁、工业结构不断自行调整的美国，至少存在着两种直接的客观原因。一是因为朝阳工业和夕阳工业在地域方面的相对移动，致使一部分地理位置不佳的已有酿酒厂开工不足。这个比较容易理解，因为啤酒体积大，体重大，远距离运输成本高，时效差。另一个原因是不少酒厂设备老化，自动化程度低，生产越多，工人工资等可变投资就越高，相对而言利润率较低。

美国啤酒行业增长势头缓慢也有许多原因，其中最为重要的是人口即消费者群体的变化。具体地讲，传统上人均啤酒消费最大的年龄组人口比重下降了。这一年龄组通常指高中毕业前后（17、18 岁）至 34 岁。80 年代后期的美国人口，平均比 60 年代初要老许多。与啤酒行业直接相关的是年龄越大，啤酒消费越少。其次，近年来啤酒服务业受联邦政府压力，逐渐提高了“饮用酒类的起始年龄”，现在这一指标到了 21 周岁。也就是说，酒吧、饭店、饮食零售店不得对不足 21 岁的青少年出售酒类，包括啤酒。如果哪个州或零售单位违犯规定，通常的惩罚是取消联邦政府的各种补贴、优惠和各种有关项目的贷款方便。当然也有许多业主并不认真执行，而且各地规定也不一致，但总的来说还是限制了啤酒的消费范围，因为一旦发现业主违法，往往是吊销其营业执照，其实单纯为了多卖几升啤酒而冒此风险并不合算。第三是日益风行的减肥保健观念，大大降低了包括啤酒在内的酒类消费。这是一种自觉自愿的限制，效果尤其显著，对啤酒销量的影响也很大。最后是名目繁多、数量可观的民间组织，他们发起了各种旨在降低酒类消费的活动，其势甚猛，影响深远。“反对酒后驾车母亲联合会”为其中之突出者。“美国消费者联合会”、“父母——教师全国联合会”等大型民间组织构成了广泛群众运动，正在竭力

呼吁立法机关制订相应法律规定，禁止在广播电视上放送所有酒类广告。这个运动造成的压力最大，1969年通过的禁止广播电视播放香烟广告的有关法律，正是这些组织努力的结果。也许是为了改变形象、讨好民众，数十家大型酿酒公司联合成立了“酒类饮料医学研究基金会”，设在约翰斯·霍浦金斯大学医学院，由各大公司出钱资助。

进口啤酒占美国市场的4.5%，相当于近800万桶，产值约为15.5亿美元。1971年进口啤酒仅占美国市场的0.6%，1981年为2.9%，1985年为4.3%，大多数行业分析家预计这个比例将在1991年达到10%。

美国市场上进口啤酒约有250种牌子，其中独占鳌头的是荷兰的Heineken。这种啤酒早在1933年就打进了美国市场，现在占到美国进口啤酒市场的34%，1981年曾为40%。位居第二的是加拿大的“摩森”牌（Molson），占13%弱。下一个是联邦德国的Beck牌，占10%强。构成市场其余部分的主要是联邦德国、加拿大、墨西哥和爱尔兰的名牌特价特色啤，科特迪瓦、刚果、泰国、委内瑞拉和中华人民共和国的“外国风味”啤酒仅占美国进口啤酒市场的极小一部分。

美国人购买进口啤酒，主要出于三个原因：产品声望，异国风味和变换口味，后一个不同于第二个，在于它指的是“个人想尝尝新鲜”，并非偏向于某个牌子。在美国，啤酒被认为是一种“蓝领”饮料，中产阶级和上流社会人士在心理上觉得自己与众不同，往往有意无意地将其体现在商标选择上。这种心理也是大多数小批量生产的国产啤酒立于不败之地的原因之一。几乎所有的进口啤酒都比美国产同类产品味道更为浓烈，大多数在美旅行和少部分移居美国的异乡人，认为美国产啤酒只是“颜色象焦糖的碳酸水”。行业分析家和报刊饮食专栏的作家们，几乎异口同声地指出过，对照国际通行的一般标准，美国产啤酒显得“啤味”不足，而且彼此相象。

另一方面，美国啤酒酿造厂家发现，若想维护已有的国产啤酒特色，制造工艺方面反而面临着许多技术性问题，因为“特色酒只需投入独特配料即能生成，而口味平淡的啤酒反倒难以出色了”。且不谈这种说法有无道理，啤酒“出味出色”的确涉及许多行业和具体难题，尤其是化学分析，准确调配，味道持久，精密的质量管理和不用添加剂的保鲜等。考尔斯啤酒公司的科研主任费恩·努德森在啤酒行业干了几十年，而且还在欧洲同一行业中工作过十年，他指出北美淡味啤酒保持持久风味比欧洲啤酒更难做到，这就好像烹饪，各路菜肴，酸甜咸辣，只须突出一种，便易形成风格；而恬淡适口，反倒很难出色。就制造工艺上讲，要保持颜色、口味和热量的相对较低，一般而言也就要

求更高些。味道变化逃不过大众的舌头，只是大多数消费者不甚了解其中的工艺技术等细节罢了。

啤酒的热卡含量是日益受到关注的一大因素。大多数公司的产品系列中，既有高热量的，也有低热量的。各家公司高热量产品中比较重要的有：Michelob (168, 大卡数, 下同), Budweiser (156), Miller High Life (150), Schlitz (148), Coors (145), Pabst (140), Pearl (136)。低热量的主要商标例如：Michelob Light (134), Stroh Light (115), Budweiser (108), Coors Light (105), Miller Lite (96), Pabst Extra Light (70), Paerl Light (68)。

考尔斯啤酒公司的总部设在科罗拉多州的戈尔登市，是美国历史最为悠久的啤酒酿造商，又是唯一的地区性大型啤酒企业。也就是说，就资产、产量、营业额等方面而言，它是最大啤酒公司之一，但销售范围只限于西部 16 个州，只是近年来才向东部各州推销，但远未形成比较大的竞争态势。以比较典型的 1985 年为例，公司全年售出 1473.8 万桶啤酒，总营销额 14 亿 2453.3 万美元，税前毛利 9641.6 万美元，所得税支出 4300 万美元，普通股票每股净利 1.52 美元。

如果说这些数字难以表明该公司在市场上的规模和地位，我们可以举出这样两个对照数字：前面说过，现有 43 家啤酒公司中 2/3 是小公司，每家年产量不过 1 万桶，而考尔斯啤酒公司，每年在生产、装罐、包装过程中跑冒滴漏的成品啤酒就达 7 万桶。全美市场的 37% 为 Anheuser - Busch 公司所占，第二位的米勒公司占了 20%，Stroh 公司 13%，Heileman 8.9%，考尔斯公司则占 8%。该公司与美国整个啤酒行业一样，都在经历着一种产业结构变化，啤酒消费行为的变化，加之自身的营销战略的欠缺，面临着公共关系、将市场推向全国等问题。

考尔斯啤酒公司急于扩大销售，增利创收，并在行业排队上跻身前列，至少应该重获一度占据过的第四位。然而做到这一步的方法却不易很快确定。而且，采取任何方法都会受到调查研究和推广宣传费用配额的限制。不经走向全国能否达到目的？是否成为行业带头人就一定首先要让产品在全国各州都占有一定市场？现在公司产品在 2/3 的州里份额极小，在另一些州里简直就见不到影子。那么怎么改变局面？全面开战、遍地开花当然好，但是一来经费有限，二来效果是否就一定与投入成正比呢？行业中一些有识之士已经指出，应该挑选一些州，然后在这些州里选择一些中心市场，逐渐建立一批忠实的公司产品消费者。这样做显然慢了一点，但是效果会不会好一些？如果走这条路，具体方案怎么定？考虑到前面谈到的美国人消费啤酒的趋势变化，这个设想是否可

行？这是公司决策人员急需决定的问题，也是本书向读者提出的问题。

前几年考尔斯啤酒公司一直在考虑打入加拿大市场。一个优势在于美加边境人员来去自由，货物交换便利，该公司在美国西部的深厚基础，早已传到了加拿大境内广阔的西部地区。但是这里也有两大问题，需要行家的见识才能作出正确而有利的判断。一是美国市场尚未深入铺开，能否认真考虑进入国际市场？除美国西部以外的广大地区，尤其是人口稠密的东部、南部地区，还没怎么听说这一产品系列，那么加拿大消费者会如何看待它呢？“在美国本国都不吃香，跑到这儿推销来了。”——当然我们不能轻易地以为加拿大人会这么想，但这的确是个消费心理学命题。二是加拿大人中讲法语的占了相当比例，如去推销产品就需要另行雇用会讲法语的销售人员，还得另外出资制作法语撰写的广告，购买报刊电视台的广告时间。你认为怎么办好呢？

考尔斯啤酒公司的决策人员提出了三个选择：一是由加拿大摩森公司（Molson）进口考尔斯啤酒在本国营销；二是出卖特许权让加国公司生产并出售考尔斯产品；三是拿资联营。决策人员认为自己的产品特色不宜仿制，首要任务是保持自己的产品神秘性。最终他们选择了第二项。考尔斯商标的啤酒从此有了第二家酿造厂，头一次没有采用闻名远近的“纯净落矶山泉水”。这一合作相当成功，几位独立的行业分析家还建议考尔斯啤酒公司和摩森公司两家合作。

该公司仅有一家酿造厂，坐落在科罗拉多州戈尔登市。就产品销售范围而言，70年代中期以前，这个地址处于公司整个销售网的中心。但由于人口流动、工业布局的地区性不平衡之加剧，80年代以来这个地址显得“偏远”了。主要原因是西部的加利福利尼州对该公司产品需求激增，向南部的德克萨斯州的推销业务势头有增无减。由于市场向西、向南、向东拓展，单位啤酒的平均运输里程两年间增加了20%，累计增长一半以上。3/4的产品由铁路运输，其余依靠大型卡车送货上门。

早在1979年，公司就在美国最东部的弗吉尼亚州圣南多阿谷地购买了2245英亩（约合9万多公顷）土地，以备日后应付走向全国所需，作为生产、储存和包装的备用厂址。选择这个地方，一是位于东部人口稠密带，二是该地水质好，特性接近于总厂要求。如果1985年在此建造包装厂，约需投资7000万美元。考虑到啤酒牌子、容器体积、样式、材料等可变因素及不同组合形式，加之各州对标签写法（反映在制作过程中，即印制问题了）的规定不一，最终计算结果是需要制造238种容器。啤酒将装在冷藏罐车中由铁路运来，在此分装到酒桶、铝罐、纸盒、玻璃瓶中。预计雇佣工人250人，年装瓶能力为

240 万桶啤酒。如果等到 90 年代初、中期建造，年产能力将需扩大到 1000 万桶，基建投资将需高达 5.5 亿至 6 亿美元。

考尔斯啤酒公司是家产、供、销一体化大型企业。拥有并经营着全美最大的铝罐制造厂，自己生产所需全部铝罐和玻璃瓶及包装箱。拥有自己的煤矿气田，自行开采提炼生产用煤和煤气。拥有自己的广阔农田，生产的大麦专供本公司酿制啤酒之用。除此之外，还拥有巨大细密批发零售网。该公司建成于 1873 年，现在由创始人的两个孙子及其重孙辈经营。它基本上是一家完全的私营企业，因为考尔斯家族掌握着 86% 的股票，而且其余 14% 也没有投票权。整个决策阶层亲属关系紧密而又等级分明，经营思想保守内向而又排外，投资咨询人士及内部职工称之为“封建式 19 世纪工业王朝”，就连非家族成员的本公司职员提出的意见、建议也几乎从不予考虑。70 年代末一场劳资纠纷大大影响了公司声誉，最后由卡特政府出面解散工会方得以解脱，但这进一步触怒了全国性工会组织，一度伤了公司元气，产品销势为之大跌，产量由 1977 年的 1210 万桶下降到 1985 年的 870 万桶。

以前，该公司花在广告宣传方面的金钱数目少得可怜。70 年代广告费用每年停留在 300 万至 400 万美元之间。后来虽然一再大力增拨，但与多数同行相比，广告宣传的投入与整体产出之比仍是最低的。与同行公司中广告开支较少的相比，考尔斯啤酒公司的单位销量广告费用也只相当于人家的一半，如与广告预算较大的啤酒公司相比，充其量也只是人家的 10%。

进入 80 年代中期之后，考尔斯公司的广告支出每年达到了 16500 万美元，占全年销售总额的 15% 左右。就广告宣传与单位销量之比而言，该公司可说是一跃而为全美前列之一了，与 15 年以前相比，可谓走了两个极端。这笔广告开支的增长，一方面与该公司开拓新市场关系密切，另一方面与公司的销售额在美市场所占位次相平行，也就是说，单位销量的广告支出位居全美啤酒行业第五。广告形式除常见的报刊、电视以外，还有其它适应时代潮流的许多形式，如赞助新乐会、体育比赛、汽车赛、自行车比赛等。

### TSR 游戏公司：及时调整销售策略

“业余游戏战术规则联合公司”(Tactical Studies Rules Hobbies, Inc. 以下简称“游戏公司”)创立于 1973 年。十年后的 1983 财政年度，销售额已达 2700 万美元。神速发展依赖的拳头产品名叫“城堡与大龙”，是种想象与冒险相结合的游戏。这种游戏的特别之处在于参加者主要依靠大胆想象，运用智力攻城入堡，克敌制胜，以获取城堡里面收藏的奇珍异宝为目的。游戏中参加者

既要互相紧密配合，又得敢于冒险，工于心计。

#### □ 公司背景

“游戏公司”的创立人名叫加里·盖加克斯（Gary Gygax），地点是美国威斯康星州的小镇基诺沙。他高中还没毕业就退学在家，整日沉湎在战争游戏和科幻小说之中，同时在自家地下室里为人修鞋，赚钱补贴家用。1973年他以人寿保险作抵押向儿时好友唐纳德·凯耶借来1000美元，创立了“游戏公司”。

两人设计了一套铅制小人的棋赛，起名为“游侠骑士与圆头党人”，出版了一套比赛规则，很受欢迎，1974年一月，另一个棋迷布赖恩·布卢姆（Brian Blume）入伙，投资2000美元。三人一起设计了“城堡与大龙”的比赛规则。棋具在盖加克斯家里制作，通过棋类专门商人的已有销售渠道投入市场。当年卖掉近千套，八年之后年销量即达75万套。下表反映出了该公司的业务增长情况（百万美元）：

年度 19—：	77	78	79	80	81	82	83
销售额：	0.6	1.0	2.3	8.7	14	22	27

业务增长很快，但公司三位骨干都是企业管理的外行，没有受过正规训练。他们参加培训，旁听大学管理课程，边学边用，很快见了成效。1977年公司共有12人，但到1982年就超过了250人。大多数的雇员来自玩具业、棋类游戏业和业余活动业之外。盖加克斯为公司董事长，布卢姆的弟弟凯文（Kevin）成了总经理，负责公司全部财务工作。

#### □ “城堡与大龙”

这套棋赛堪称业余棋业的一大创新。基本棋具包括一本长达63页的说明书，几枚骰子，一支蜡笔，售价12美元。比赛开始时，游戏者掷骰决定后，每人根据说明确定一个角色，每个角色各有特长，各具神通，亦有致命弱点。例如，每场游戏均有一名城堡主人，由他根据自己想象画出城堡地图。别的角色皆按照规则，各有招数，大家依次进子，目标在于穿过城堡各处机关暗道，到达珍宝藏匿之所并将珍宝平安带出。城堡各处危机四伏，机关密布，吓人幽灵，吃人魔怪，盗宝妖精，护城神圣等诸色齐备，各显神通，所以取宝人为了不被对方吃掉并能盗出珍宝，势必互相支持，远交近攻。蜡笔用于标出进军路线，划掉用过的手段和武器。根据参加者的智力水平与争斗技巧，一场游戏可以两小时结束战斗，也可以相持数周不分输赢。因为每次游戏均由参加者即兴拟图定计，所以不会出现相同阵势。参加者各有所司，各有所求，运用智力连

横合纵，彼此争斗，行家无以名之，称为“角色扮演—奇想异构——冒险活动”游戏。

#### □销售策略

“游戏公司”的自定目标销售额每年翻一番。具体策略包括以下四个方面。

#### (1) 目标市场的扩大

试销之初，目标对准经验丰富的棋类游戏参加者，印制粗糙，规则繁复，常人望而生畏。由于一次偶然事件，这套棋戏声名大噪，迅速在大学学生中传播开来。密执安州立大学几位学生终日不见上课归宿，引起校方恐慌，社会瞩目，事后查明原来是他们摆弄“城堡与大龙”入了迷，钻进校园供暖管道下面出不来了。此事原本于“游戏公司”名声不利，但事态发展的结果恰恰相反，学生市民的辗转相传为该产品作了免费广告，这套棋赛迅速风靡校园内外，中学生也纷纷着迷上瘾。参加者多为男生，市场调查说明他们聪明却又性格内向，不受运动而又想入非非，这套游戏使他们能够参与集体、走出个人小圈子，因而心理得以平衡，忧郁得以宣泄。教育学家指出，“城堡与大龙”促进好思爱静的青少年思维更为活跃，相互配合精神得到了发扬，游戏之中增强了他们的参与集体表现自己的健康意识。

“游戏公司”借此东风，把产品推向了新的消费者群组。试销初期，女性只占 1/10 强，公司组织市场调查，发现了两个大问题：一是这套游戏极受女性欢迎，因为游戏不分男女，她们生活中受男性压抑的心理得到了补偿。游戏当中，她们可以亲上战场，将生活中讨厌而又无可奈何的粗鲁丈夫，邻家恶少、街面流氓逼得走投无路、杀得人仰马翻。二是对女性来讲，比赛规则过于繁琐难懂、耗时太多，所以女性购买者只占总数的 12%。在此调查基础上，“游戏公司”作了三项相应的促销改进工作。一是宣传这项游戏并不渲染暴力，二是缩写说明，三是改进棋谱，减少游玩时间。为了争取青少年消费者，公司设计人员制作了一套与传统棋盘游戏相近的“城堡”棋戏，但却保留了原来的比赛主题。

#### (2) 产品种类的扩大

①一般来说，一件玩具应该有多种配套器具才能构成系列，方便多人游戏。例如，一架玩具火车只有火车头和路轨还不够，还应辅以相应的汽车、风景建筑模型、车站等等。同样，每套“城堡与大龙”只卖 12 美元，但若配齐辅助器具，以便进行复杂程度不同的各式游戏，就有可能做成 150 美元的买卖。市场上与“城堡与大龙”配套的附件至少有 50 种之多。

②该公司推出了许多其它类型的角色扮演棋戏，有间谍探险题材的“绝密”，西部冒险的“大靴希尔”，未来太空探险的“伽马世界”，还有科幻题材的“星球前线”等。除了这些大获成功的游戏项目，尚有数量更多的贴近传统棋盘游戏形式的新品种。推出这些新棋具的目的是改变公司形象，即说明该公司不仅生产深奥复杂的棋具，也生产平常游戏用具。这第二类因是跟在别人后面走，所以赚钱不多。

③“游戏公司”认识到了自己产品种类单调，极易受到同行排挤，所以逐渐引进了数项配套游戏用具，例如与城堡相应的铅铸人物鬼怪黄龙男巫等。虽说并非全部模型模具都是游戏的必需品，公司的最初打算在于希望以此形成一个系列人物鬼怪的收藏品市场。

④“游戏公司”为了推销产品，扩大影响，还拍了介绍电影、编了系列动画，并将创建于1926年、美国发行最早的科普杂志《奇异世界》买了下来。公司于1976年建立了“大龙出版社”，创办《大龙》期刊，每期印发7万余份。该社印制挂历日历，结集出版科幻小说和消闲读物。其中最受欢迎的是《无穷探索》系列丛书。每本书中的主人公都面临种种选择，读者可以交代他任挑一种，再按目录索引找到相应章节。这样的编排形式使得同一本书可有变化不断的情节、一再出新的故事。另有一套名为《心的探索》系列丛书，深受青少年喜爱。

⑤“游戏公司”发现，出卖许可证也很有利可图。公司与40家玩具商行签了合同，允许他们使用“城堡与大龙”的名字、商标。例如，棋类巨商马特尔公司（Mattel）购买了一份许可证，获得了将“城堡与大龙”棋具电子化的权利；圣里吉斯纸品公司（St. Regis Paper Co.）买了一项许可，可以在练习簿及其它玩具上使用“城堡与大龙”的有关图案。

以上五条，都是“业余游戏战术规则联合公司”开发新产品、多样化经营的主要努力。

### （3）促销活动的扩大

最初，该公司领先顾客宣传自己。随着目标市场的扩大和产品种类的完善发展，公司开始大量运用电视广告，杂志彩色广告。以1981年为例，全年广告预算为119.48万美元，具体用项分别如下：行业杂志13%；消费者杂志28%；电视插播广告59%。仅在1982年圣诞节期间，公司就耗资一百万美元用于“大龙”棋戏的广告。

同年，公司将其标识、口号作了改变。原来的标识是公司名称缩写旁边站着一个男巫，口号是“奇异游戏”。新标识为公司名称的花体缩写，配以文字

“想象力的产品”作为口号，据专业调查证实，新的广告形象对公众吸引力更大。

第三项促销活动是举行每年一度的“游戏青年会”。这一活动吸引了数十家玩具制造厂商，成百上千的游戏活动爱好者。活动包括电影、比赛、表演、讲座、展览等，是目前世界上规模最大的角色扮演游戏年会。公司发起成立了“角色扮演游戏协会”，负责编制国际评分标准，确定国际比赛中各国队员的分数。公司招聘了大批的艺术家，购买了成套的印刷设备，形成了产销一体化。

#### （4）零售网络的扩大

最初，该公司的各种产品是通过娱乐器材专营店供应顾客的。随着目标市场和品种的扩大，零售工作迅速打入百货商店、书店等大众化渠道，代理商户多达 15 家，涉及 9 个部门或领域。这种推销方式的缺点是与批发单位联系不够，推销方面不易互相帮助。公司一度开过专营店，邮购业务一时见长，但是因此影响了别的渠道的生意，于是关门大吉了。

#### （5）业务扩展面临的问题

显而易见，“游戏公司”发展过快，扩大方向较多，计划难以执行，造成一些难题。例如，1983 年 6 月刚刚雇佣了 50 人，第二年 4 月就解雇了 230 人。这是由于各部门协调不周造成的。协调不够的另一个例子是两种不同的产品却装进了同一设计的包装。

为了加强管理，公司将 12 个部门进行改组，削减了 6 个，统一了财务管理，集中了政策制定，加强了下情上达工作。接着，公司分为四个子公司，分别经营书籍出版、商标监督及许可证买卖、国际销售及卡通片制作。每个公司各设董事会独立经营，同时三位公司元老参加所有董事会议，以便加强协作、从严管理。

起初公司全力打入大市场，造成了资金短缺，因为大市场的运行机制不同于专业化的游戏器具市场。例如原先收回售款一般不得超过一个月，但在大市场中，延期半年付款却是很普遍的作法。再如，原先的专业经营中，市场需求比较平稳，而在大市场中却有圣诞节旺季及常年淡季之分。公司从专业经营转到主要向大市场供货过程中未能及时把握这种市场需求变化，因而定货上市后都已过时了。

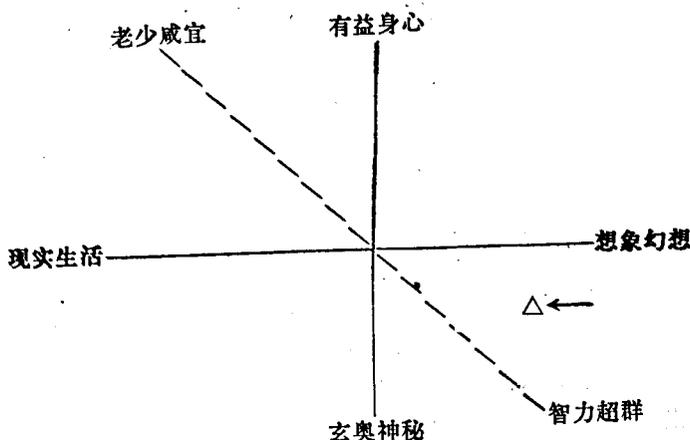
如下图所示，“游戏公司”还有一个“公众形象”问题。最初的“城堡与大龙”之所以大获成功，主要在于它给人的形象是种神秘化的业余游戏，只有少部分人能够玩得来。由于这一印象形成日久，大市场中许多顾客认为这种

游戏对大脑健康不利，因为它需要几个甚至几十个小时的猜测、思考。所以说，初期的成功给后期发展形成了障碍，业务发展先于产品更新宣传，结果便是形象一时难以改变，无形中约束了市场的扩大。

如图所示，“游戏公司”的产品处于箭头所指位置，即介于神秘和想象两个领域之间，需要花费很大脑力。

不管你的公司经营什么产品，都可仿效上表，将你的产品所处位置作一判断，再将你的产品市场作一切割，从而找出相应的宣传手段、推销策略。

“游戏公司”面临的另一个难题是竞争对手十分强大。象米尔顿·布兰德利公司（Milton Bradley）、马特尔公司（Maltel）、帕克尔兄弟公司（Parker Brothers）等大公司，每年用于广告的金额比“游戏公司”的利润还高。它们占据的市场是下图中的西北方向，也就是“游戏公司”急于打入的部分。该公司主要产品中体现的“想象+角色扮演”概念是独一无二的，这方面经营传统玩具和游戏器的大公司没有敢于匹敌的产品。



### 沃克家具店：改变经营方向时的抉择因素

沃克家具店（Walker Furniture）位于某一大都市的城区中心地带，经营家具和小件家用电器。两位店主都是黑人，商店周围半径五英里以内地区的居民大多数也是黑人，附近还有相当比例的美籍西班牙人。该店规模中等，收入平常。店主准备发展业务，正在考虑两条“路线”，可是迟迟作不出决定。一是保持现有商品种类照常经营，但是应当强调改善服务态度。二是扩大烧柴火炉的进货数量，侧重这一商品的销售，因为他们注意到此种用具前景看好。

该店以前也曾进过火炉，因为本地新来居民中不少具有南方农村背景，他们熟悉也很喜欢家里摆放一台。另外三种需求也很具有潜力。一时有的人家里

供暖系统陈旧，或者热力不足，或者时断时续，翻修新装难以很快完成，而且耗资力不足，或者时断时续，翻修新装难以很快完成，而且耗资巨大，所以需要买台炉子补充供暖。有的人因为家里有的屋子没装供暖设施，有的则是另外增建了房子或地下室，需要拆卸灵便、热力较大的火炉。还有的人家居老式房屋，或者屋内陈设古香古色，喜欢摆放一台烧柴火炉烘托家居气氛，而不是烘烤食品。总之，两位年轻的店主看中了这一市场，希望做些调查研究，以便改善经营，扩大事业，也为本店增加一点特色。

沃克家具店展卖的火炉可以分成三种类型。一是外观平常的实用性取暖用炉，二是式样陈旧的仿古火炉，三是斯堪的纳维亚式的装饰性炉子。就实用型取暖炉而言，火炉制造厂家近年来了体积更小、结构紧凑的数种型号。有的小到只有 12 英尺宽、19 英尺长，不算支架 20 英尺高。实用取暖炉一半产自美国，一半由瑞典、挪威等北欧国家进口。近年来北欧进口火炉销量呈上升趋势，主要厂家有四个：Jotul，Lange，Trolla 和 Morsa。它们的产品只有实用型和装饰型两大类，大概是由于北欧厂家对美洲殖民时期的样式不太熟悉的缘故。斯堪的纳维亚国家和欧洲其它一些国家的居民使用火炉取暖的做法非常普遍。而在美国则流行各个历史时期的火炉仿制品，包括维多利亚时代的英式炉和美国早期的富兰克林炉。后者是美国开国元勋之一的本杰明·富兰克林设计的，至今在美仍深受欢迎。

斯堪的纳维亚式火炉又有两个基本样式，即前端开口的和不开口的。开口式的火炉能从前面看到炉膛火焰，既有壁炉那样的装饰性，因为它给屋子提供了一个视角的中心，又有人们能够看到火苗而在心理上给人温暖感觉这一现代家居环境中不可多得的美的享受。当然开口式火炉的价格也就高一些。这些装饰性火炉的外观颜色多种多样，通常有桔黄、红、黄、黑等四五种，表面往往镶有搪瓷片或彩绘瓷片。火炉形状则有圆锥体、酒桶形、梯形和四方形等。许多喜欢现代派装饰的顾客也很热衷于拥有一台烧柴的火炉。近年来美国等国家也在大量生产斯堪的纳维亚式火炉，而象彭尼（J·L·Penney）、蒙哥马利·沃德（Montgomery Ward）和西尔斯—罗伯克（Sears & Roebuck）等大型连锁商店也大量购进各式火炉，但是这些商店定价要比其它店家低得多。

沃克家具店流动资金有限，店堂营业面积也不大，所以火炉每次进货只在 9 至 12 台之间。他们需要考虑到其它种类的商品存货周转和展卖面积，显然不可能摆放更多的火炉，通常只能拨出 15 × 20 英尺的销售面积来。因此经常发生的情形是，顾客指要的火炉型号没货，而有货的型号没人买。于是顾客要的火炉只能在数周之后派人上门送去。火炉的销售总数中许多就是这样完成的。

每年的一、二月该店的火炉存货往往能够全部销售出去，这使店主很感兴奋，于是每年都要扩大火炉展销的营业面积。这也是店主打算扩大火炉系列的原因之一。最近一年的全店销售总额中火炉售款达到 7%。近三年的销售总额分别是 250 215 美元、272 950 美元和 300 000 美元，而同期火炉售额分别为 9 021、15 520 和 20 672 美元。若按售出火炉的数量计算，三年售数分别为 20、32 和 47。最近一年销出的 47 台中实用型 10、仿古式 20 台、斯堪的纳维亚型装饰性火炉 17 台。

另一方面，最近一年之中单是前来询问火炉而正巧店内没有相应型式的顾客就达 48 人次，可见潜在销量完全可以翻一番。也就是说，扩大火炉销售有着客观可能性，就看展卖面积和进货型号及数量怎么安排了。处于同一城市的罗桑斯基商店专营火炉，每年销售量在 1 500 台以上，而且这还是它公开宣布的数目。另外一家设有两个分店的专营火炉的公司在其报告中也说销售情况良好。

沃克家具店打算扩大火炉的营业面积。同时它又打算重新安排商品摆放位置，即在不增加火炉营业面积条件下提供更加突出的展卖位置。该店现有营业总面积为 4 500 平方英尺左右。

金融机构十分乐于向市区居民提供贷款用于购买住房或者翻修已有住房。市区几家较大的教会组织近年来积极参与住房开发，资金主要依靠政府贷款。建筑行业专家估计市内住房中 60% 至 75% 结构尚好，只需进行外装修或其它改建工作，如重新安装水暖管道、电气线路、隔热窗户等。沃克家具店所在的区里正在实行一项政府资助的计划，每年翻修 20 至 30 座已被遗弃的房屋，用以向市区无房居民提供住宿。本区居民抽签决定先修谁家的房屋，确定以后房主必须协助翻修工作，同时保证在翻修过的房子里最少住够五年。这是市政府在郊区开发日盛、市区逐渐衰落情况下鼓励人们投资发展市区的计划之一。该计划与沃克家具店业务直接相关，该店既有加强原有商品销售的前景，也有转移重心扩大火炉销售的机会。作为案例的一部分，我们将上述实际情况一并提出，以便在读者帮助该店决策时参考。

有助于该店经营决策的另一重要因素是火炉的使用效益。市区取暖采用的能源种类主要有天然气、燃油、电力、木柴。美国城市及其近郊极少使用煤炭作为家用能源，因为用煤必然涉及搬运、装卸、灰土和难闻气味等因素，一般人绝少问津。根据美国能源研究和开发署（ERDA）的研究报告每产生 100 万英国热单位（British Thermal Units）的热能，如用天然气成本为 3.05 美元，燃油 4.80 美元，电力 8.00 美元，劈柴火炉 3.90 美元，烧柴壁炉 22.00 美元。

这些数字是沃克家具店所在都市地区综合当时燃料价格、来源等得出的，但与美国全国平均数非常接近。有时由于油价涨落、森林资源保护、天然气开采和输送等可变因素的影响，各种燃料产生同值热量的成本显然会出现变化。但是本案例是在一定时间条件下提出的，所以决策时应以上述数字为参考系数。

由上述数字知道，使用天然气获得热量成本最低，但应考虑到为了将燃气引入室内及安装所需器具、管道，其基建投资将大大高于其它能源形式。比较而言，还是烧柴火炉成本最低，而且具有美化家居环境等优点。另外，根据资料分析，天然气、电力和燃料油的价格将比消费品物价平均指数上涨的要快，而木柴价格将与之保护同步上涨。近年来消费品价格平均指数年增长率在 5% 到 8% 之间。

美国森林管理界专家指出，相当数量的美国家庭将在今后转向将木柴作为取暖能源，但这既不会影响目前消费木材的其它行业，也不会因此消费超出于森林原材自然增长水平，所以不会造成森林资源的净消耗。另外三个因素也应考虑在内：一是已经探明的天然气储量并不很高，同时进口天然气必然抵消单位热量成本最低的优势。二是根据已有的市政建设情况和近期规划，大部分新建住房和住房翻修地段将很难接上天然气输送网络，其中包括沃克家具店所在地区。三是该店主要服务对象多为黑人，他们一般收入不高，自有住房率较低，使用火炉既有投资小、易搬迁的优点，也有劳动量大、难于保持清洁的缺点。

根据以上情况，如果沃克家具店决定更多地经营火炉销售，将面临哪些问题？比较继续进行原有业务而言，更多地侧重火炉业务显然冒险系数更大。值不值呢？如果走“这一条路线”，应该如何制作广告、制定价格政策？与此相关的还有哪些方面？如何解决？提出的问题理应远远多于这些，请你首先尽可能地提出问题，然后提出解决方案。

## 麦克卡车公司：调整策略适应生产社会化

麦克卡车公司（Mack Trucks, Inc.）是世界上最受尊重的卡车制造厂家之一，但是现在面临几个程度不同的大难题。在商业广告艺术领域里，该公司的斗犬标志是最为有名的商标之一。公司总部门前耸立着高达 20 英尺的斗犬塑像，象征着产品坚固耐用，质量过硬超群，服务保障忠诚。另外在美国的口语中，“象麦克卡车那么精工高超”这句话也已占据了一席之地。

行业观察家们一致认为，卡车制造业已经“发育成熟”，到了成长停止或至少再难发展的“壮年时期”，制造技术很难再有传统意义上的突破，一家公

司市场销售的增长必然造成某一竞争对手的市场退让和销量下降。

麦克卡车公司总部设在宾夕法尼亚州艾伦敦市，雇员总数保持在 1.2 万左右，卡车生产线除总部附近外还有宾州马库奇、加拿大安大略和澳大利亚布里斯班三条。马里兰州还有一家动力系统厂。“动力系统”包括汽车发动机、离合器、变速箱和后桥等动力传送机构。1983 年关闭了加州海沃德的工厂。该公司设在马里兰州黑格斯敦的科研和试车中心举世闻名。椭圆形的试车场占地 62 英亩，与 1100 英尺长可以并行 13 辆大型卡车的刹车试验路相连。公司在巴尔的摩、亚特兰大、达拉斯、芝加哥、海沃德、加拿大多伦多、温哥华和比利时的安特卫普等地均有零配件销售中心。北卡罗莱纳州新伯恩市还有该公司开办的麦克汽车再造中心。退役下来的柴油发动机、变速器、水泵、喷油泵、活塞和其它部件，从世界各地麦克汽车用户那里回收后，就在这里“按制造标准”返修处理，拆换磨损较大的部件，重新调整间隙，上油包装成为新品。

麦克卡车公司在美国国内直接经营 23 个销售和服务分店，1 家配件商店，还有 5 家废车回收中心。各个销售分店也办理旧车折卖换新业务。按历年记录统计，平均每售出 100 辆新车便可回收 50 辆旧车。除了公司直接经营的各类销售中心以外，该公司还有 242 家自主经营的销售和服务中心，503 家维修中心。麦克公司也为 55 家独立经营的零配件服务中心提供 Brockway 卡车配件。这条产品系列原是公司的一个分支，现在已经关闭，但是仍有大宗零配件业务。麦克公司在加拿大的子公司负责公司在该国的销售和维修服务，另有一套遍布加拿大的网络。近年来公司出卖了十多家销售中心，长远目标是收缩战线，集中经营，最终达到全部销售分店 20% 归公司直接管理，主要集中在大中城市。公司的仓库存货包括了多达 8.3 万种各式零件，因为深知零配件供应对维护客户利益和公司信誉具有至关重要的意义。

公司销售量的绝大部分来自客户订货，而不是存货推销。大的客户监制甚至参与麦克公司的产品开发和制造工作。例如大客户之一的联合运输服务公司（United Parcel Service）已与麦克合作 30 多年了，麦克公司研制超长载重卡车的初期，前者的设备专家来了一批又一批，共同检测评估，提了不少改进意见和部件规格调整建议。产品试制成功后，联合运输公司一家初次购买就达到了 830 辆。

60 年代中期以来，麦克公司在工厂设备的现代化方面没做什么工作。80 年代后期公司投资 8 000 万美元修建了一座设计先进的现代化制造厂，同时关闭了建成于 1926 年、机器设备老化、经营糜费巨大的艾伦敦汽车厂。新厂每产一辆卡车的单位成本降低了 20% 以上。老厂的生产成本过高，除了设备老

化、机械化程度低以外，关键原因是汽车工人联合会要求的工人工资过高，每人每小时高达 23 美元，比行业竞争对手 Paccar 公司、货车公司和 Volvo 怀特卡车公司等高出将近 4 美元，而且工种分类高达 90 余个，繁琐刻板，工人的工种调整余地也太小。

美国的卡车制造约占世界同行业的 1/3，但是近年来打入美国市场的外国竞争对手越来越多，攻势也越来越猛。西德的戴姆莱一本茨公司、瑞典的 AB Volvo 公司、日本的日产、五十龄、三菱汽车等大厂家都在步步进逼，不仅大量倾销，而且一再兼并美国汽车制造厂家。

麦克公司创建于 1900 年，当时名叫麦克兄弟公司，后来，向社会大众出售大部分股票后改名。1967 年成为信号公司（Signal Companies）的子公司。三年后法国的雷诺汽车公司出资 5 000 万美元买走 10% 的普通股，1982 年又用 6 500 万美元买走 10%。一年后更与信号公司签订了有效期 15 年的担保合同，后来分期付款 16 300 万美元，终于总共拥有了麦克公司 41.9% 的股票及控股权。雷诺公司总共付出的款项中，9 400 万美元直接划到了麦克卡车公司的帐上。80 年代初身为麦克公司国际业务部主任的约翰·柯西奥，因为游说雷诺公司投资麦克有功，现在成了麦克公司的董事长。远在此之前的 1983 年，信号公司给自己留下 10.6% 的股票后，以总额 14 400 万美元的代价将其余股份卖给了一般股东。根据协议，如果雷诺公司愿意行使其控股权，就可再购买一些股票成为麦克公司的控股公司。但在实际上很难办到，因为那样做必须得到足够多的其他股东点头首肯才行 1983 年。

麦克卡车公司发行了 202 万张“一阶段集资优先股”股票，筹得美元 3 333 多万。这种股票可以随时以每股 16.50 美元的价格外加历年红利抽回，也可以按每股 16.21 美元的价格转变为普通股。假如届时麦克公司无力赎回优先股，信号公司有权要求雷诺公司出钱履行集资规定。

雷诺公司创建之初是家私人企业，但从 1946 年以来一直是法国的国营公司。法国政策之所以将它收归国有，通常的解释是雷诺公司在第二次世界大战期间，据说曾与占领法国的纳粹德国当局有过合作，而且向德国军方提供过战争物资。不过此说并未得到证实。由于拥有私属企业的传统特性，国营之后该公司仍旧虎虎有生气，可是渐渐地管理失调，时好时差，到了 80 年代中期开始出现巨额亏损，每年竟达 10 亿美元的等额法郎。政纳保守而又政策自由的中庸社会主义的密特朗政府上台后，雷诺公司经历了数次危机严重的劳资纠纷。公司出现巨额亏损的主要原因，一是管理不善，二是就产品系列构成的决策失误，第三个更为重要的原因在于法国政策的就业政策，即公司必须留

“用”实际上并不需要的上万名工人。雷诺公司除在麦克卡在公司投资巨大外，还拥有美国诗词（American Motors）46%的股份。

麦克公司生产 15 个系列的公路卡车和拖拉机，包括一条救火车车身生产线。产品特征包括驾驶室设置方式、体积大和用途设计方面的多种特点。每个系列中不同型号的区别正体现在这些方面。它设计的驾驶室和大梁，可与许多不同型号的车身和拖车相配，包括冷冻车、散装车、自卸车、水泥搅拌车、油罐车、牵引车等。

美国卡车制造业中，第八类卡车的生产能力一直过剩。第八类卡车指整车外加相配设备（如油罐、垃圾箱等）自重超过 3.3 万磅的重型卡车。这一分类标准是由车辆生产者联合会制定的。美国的公路运输任务，3/4 由这类卡车担负。这一行业中较大的 12 个生产厂家中，麦克公司排在第二位，第八类卡车正是它的主要任务，因而受到的压力最大。美国市场对这一大类重型卡车的需求于 1979 年达到历史高峰，当年各公司总共售出 16.4 万台（辆），1982 年骤降为 7 万台，1986 年回升到了 12.7 万台。但是同年的美国该行业生产能力是 23 万台。美国政府对卡车运输的限制取消，铁路运输的竞争，以及美国制造业的徘徊不前，是重型卡车销势不振的三大原因。第八类卡车的单位销价连续五年一直下跌，1985 年的平均车价为 5.4 万美元。这是麦克公司“行业内部问题”的又一个难题。麦克公司的销售总额中，整车售额占了 77%，其余 23% 为零配件销售和各项服务收费。

美国第六、七两类卡车市场上，麦克公司的市场份额 80 年代以来一直在 7% 左右。麦克公司既不生产也不销售车型轻于第六类的其它卡车产品。随着一种名叫 FR—1 型的大型轿车的推出，麦克公司重新打入了市间公共汽车市场，正好赶上瑞典的 Volvo 怀特公司让出的空间。后者于 1986 年关闭了它在美国弗吉尼亚州的公共汽车制造厂。这种大轿车的车身主要由铝和不锈钢制成，操纵系统完全采用了电子技术。

截至 1989 年，日本各大汽车制造厂家尚未大举打入美国第八类重型卡车市场；仅就载重车类而言，大量拥入美国的主要是小型和中型卡车。而且日本汽车厂家在重型卡车的制造经验上也没有它在小型车方面那么丰富，技术先进，因为第八类重型卡车主要在美国、加拿大和澳大利亚这样国土辽阔的国家使用。不过，日本人在推土机、掘进机和农用拖拉机的制造方面却不可轻视。

麦克公司在美国国内拥有一家全控股子公司——麦克金融公司（Mack Financial Corporation），主要任务是向购买麦克公司卡车的客户提供财务帮助。每年麦克公司在美、加两国卖出的卡车中，由于得到这一子公司财务便利而成

交的比例，少的 13%，多的 17%。这一服务面向麦克公司的所有分店和服务中心。各种型号的麦克卡车，几乎所有的零部件该公司都能自行设计制造，而且不向别的汽车制造商出卖零件。这一事实在公司的广告宣传中得到了强调，“全麦克”、“唯一的全麦克卡车”和“麦克—麦克”三个短语早已传遍了卡车行业的所有角落。公司主管人员为之自豪的是“麦克的最大优势在于整车的设计和制造。”几乎所有的竞争对手都需要从别人那里购买某些配件，装在自己生产的车上，美国第八类重型卡车的制造商，除麦克外，都使用别家公司制造的发动机、变速箱和后桥。因为外部零部件供货商往往是专业制造，享有规模经营的额外效益，所以购买别家的部件比自己制造更为便宜。这类专业零部件供货商通常都向许多汽车制造公司提供它们生产的大宗部件。这种大批量生产零件部件的公司，在美国至少有五家：克利夫兰的伊顿公司（Eaton Corporation）、托莱多的达纳公司（Dana Corporation）、印第安纳州哥伦布的卡米斯发动机公司（Cummins Engine Company）、匹兹堡的洛克韦尔国际公司（Rockwell International）和克利夫兰的 TRW Inc.

麦克公司正在削减自己的制造一体化规模，已与几家零部件专业制造商签订了多项合同。关闭公司在艾伦敦的零部件制造厂耗资了 350 万美元，但据估计由于采用外部零部件而节省下的金额每年可达 3000 万美元，其中包括裁减 500 余名工人而节省的劳务费用。新的部件购买合同的签订，原则上由一家公司供应某几种配件，另一家固定供应另外几种。麦克公司定期检验送来的部件，根据产品质量等情况确定供货商的选择。麦克卡车系列的主要部件仍由自己生产，客户另有特别需求时除外。该公司特别重视基本部件的通用性，即在本公司产品系列中的互换性。这样既可以轻易改装型号从而扩大产品系列，也可以大大降低库存配件的数量和复杂程度。

该公司的产品开发和科研工作，近年来主要围绕两个内容进行。一是已有产品的更新换代，主管人员称之为“进化性革新事业”。例如发动机系列中 6 缸/11 升和 6 缸/12 升引擎均已推出了新型号，各项技术要求达到了最新水平。产品换代的根本动力，在这里还不是行业竞争问题，而是美国政府提高了废气排放的限制标准。第二种内容是增加电子技术的应用，对此公司主管人员称为“革命性进步事业”。电子装置主要应用在四大方面：发动机燃油控制，整车操纵系统，行驶速度调节装置和动力传送变速系统。

麦克公司的各类产品销往全世界 80 多个国家，除美国外，加拿大和澳大利亚是最大客户。国外销售主要通过分设各进口国的 121 家特许经营商和公司分号，有时一些小额生意让与独立的中间商去做。所有这些销售机构均属代理

性质，报酬支付方式主要是用佣金，但是具体比例则视当地商业习惯和代理人参与交易的程度而有所不同。总的来说，麦克公司的出口产品比美国国内市场销售的赢利更高，原因在于该公司的牌子响国、定价外高。

公司出口业务的大部分，是“全拆卸散件发运”，到达目的国后，根据进口国有关规定适当地搭配一些当地产零部件装配成车。在近十个主要进口国里该公司设有整车装配线，其中三条的主要控制权掌握在麦克手里，其它则是当地自有企业。

数年前，麦克卡车公司澳大利亚有限公司击败了 24 个竞争对手，争取到了向澳大利亚军方生产 1000 辆 8 吨重型卡车的巨额合同。投标成功的关键，是麦克公司产品的使用寿命，相对买主投资即购车款数比其它公司更长。这批供货使用同一型号和技术标准的车架，采用了部分澳大利亚本国公司生产的部件，改装成五种车型后按期完成了合同，公司也得到了澳大利亚政府颁发的“国防工业质量成果奖”。

## 八、广告设计典范

### 雀巢咖啡与广告

雀巢食品公司是瑞士食品工业界最大的垄断组织，是一个蜚声全球的跨国大企业，1866年成立时叫英瑞炼乳公司，1947年取现名。该公司产品以“雀巢”商标而闻名于世。其代表性产品有雀巢咖啡、雀巢奶粉、雀巢麦片等，其中尤以咖啡产品最为声名卓著。该公司1977年销售额为84亿美元，资产总额达74.4亿美元。到1987年销售额增长到218亿美元，当年在全球大公司中排23位，是世界最大的食品公司。它现有16万多职工。有人说，雀巢咖啡的成功首先在于它优美的名称和成功的广告，此话不无道理。

无论中国人还是外国人，对广告语言的双重或多重意思的运用，都是十分热衷的。含义吉祥，特别是读起来非常动听、明朗的词语，更是容易被挑选出来作为商品名称。例如，西德的宾士名车，在欧洲通称为Mercedes（梅塞德斯），是一位圣女名字；宾士Benz是贝伦哈特的昵称；Porsche（保时捷），是保雷·史拉威的昵称；雀巢公司的Nestle可以被理解为是鸟用来做窝的皮带、布绳，以至于令人想到藏情蓄爱的鸟巢，咖啡中溶入这种情调，实为迈向成功的第一步。

广告对雀巢咖啡的成功同样功不可没。不管你到欧洲或是到美洲、澳洲、亚洲乃至非洲，在看电视节目时，常会看到这么一个广告节目：一群美国的青年男女欢快集会，在一阵的雀跃跳舞后，大家在欢乐的气氛中饮用咖啡。其中一名潇洒的男青年目光转视到桌上摆设着的一瓶瓶“雀巢咖啡”，感叹地说：“味道好极了！”镜头霎时又转向座中全体男女，他们不约而同地点头表示有此同感。

整个广告凭着这么一个场面，深深地打动了消费者的心，使观众们对雀巢咖啡留下了非常好的印象，促进了该产品的销售。

雀巢咖啡在打入日本市场时，广告也发挥了巨大的作用。针对日本市场上雀巢咖啡的包装特点，雀巢公司采用了多种的广告形式。例如“集43粒咖啡豆于一匙中”的广告词经常出现在报刊杂志上，由弘田三枝子主唱的广告歌曲——“43料”，雪村泉主唱的“咖啡，就是雀巢咖啡”也家喻户晓，广为

传诵，甚至成了儿歌的唱词。后来：“雀巢金牌咖啡”上市后，“了解差异性的男人”、“世界都市系列”之类的电视广告更是紧锣密鼓的上阵。这种多角度的广告宣传，使雀巢咖啡在大众的心中留下非常深刻的印象。

雀巢产品在发达国家站住脚跟后，为了打进发展中国家的市场，采取了就地设厂的战术，并逐步获得成功。例如雀巢公司在印度的旁遮普邦投产兴建了一家奶制品厂，为了使这个厂有足够的原料和可靠的产品质量，它贷款给当地打水井，繁牧草，提供兽药和兽医技术等，很快使当地每年可向雀巢公司出售 10 多万吨符合标准的牛奶原料。

雀巢公司在巴拿马、尼加拉瓜、特立尼达、印度尼西亚和非洲等许多国家都投资设厂生产各种食品或开设子公司，在我国的东莞市也合作生产速溶咖啡。到目前为止，雀巢公司在国外约有 300 多家工厂和 700 多家子公司，分设在五大洲的 100 多个国家和地区。

雀巢公司在国外办工厂或开设公司，采用了与众不同的形式和办法，即主要是使用当地人出任厂长、经理及各部门的负责人。这样的做法可迎合所在国要求，并使工厂或子公司当地化，更懂得当地国情民情，冲破各种贸易壁垒，从而有利于业务的发展。

由于从广告到公司的经营战略都十分对头，雀巢咖啡成为人所共知的优质产品也就不足为怪了。

### 选择欧洲广告代理商

欧洲经济共同体的经济增长及其消费市场大规模的发展，使日用品公司对欧洲市场产生了相当浓厚的兴趣。该公司是美国一家中等规模的食物及日用品生产商，公司最近决定在几个主要欧洲国家生产销售某些产品，公司曾在欧洲市场的唯一经历就是通过欧洲进口商或美国中间商搞了一些出口贸易，严格地说，公司还没有开拓欧洲市场的任何经验。

目前，该公司亟待解决的一个主要问题是欧洲广告代理商的选择问题。大多数的日用品销售都是通过零售商直接卖给消费者的，因此，公司开展有组织的营销活动意义不大，公司要想进入欧洲市场，必须领先各种广告媒体，必须与冷冻储运商建立广泛的业务往来关系，营销经理的活动要与广告代理商们紧密结合，要依靠广告代理商们展开各种服务活动，要把他们看成是公司在欧洲的延伸。然而，公司的高级管理层并不知道他们应该或可能找到怎样的广告代理商，是找美国人好还是找欧洲人好呢？或是同时找美国人和欧洲人好呢？显然，广告代理商的选择成为公司开拓欧洲市场的第一要素。

日用品公司成立于 1927 年，是由几家小公司合并而成的，曾主要生产包装食品，随着公司业务的发展，它的年销售额达 7.3 亿多美元，当年广告费的支出约为 5000 万美元，按照广告媒体的不同，公司广告费的支出可分类如表 8—1。

表 8—1 广告费支出分类

广告媒体	占广告费用的%	广告媒体	占广告费用的%
报纸	30.6	户外	1.5
杂志	8.1	商报	4.9
收音机	5.9	其他	19.6
电视	16.8		
样品、尝试品	126	共计	100.0

公司的营销机构是根据产品牌名指定主管人员的。食品类分为两大类，非食品类作为第三类，每一类产品有一个营销经理，在营销经理之下，每一个产品牌名指定一位“品牌”营销主任，这些营销主任有时也负责一个产品系列。“品牌”营销主任全面负责他项下的产品或产品系列的营销管理工作。在公司总的管理政策限度内，牌名营销主任对项下产品的营销战略、销售政策、广告和促销方式的决策拥有相当大的权限，每一品牌营销主任都直接对分管营销经理负责，这些分管营销经理都是公司的高级管理层成员，直接对公司总经理负责。

事实上，日用品公司的某些产品彼此之间是具有竞争性的，因而，在某种程度上，牌名营销主任不仅要考虑到来自公司外部的竞争者，而且还要考虑来自公司内部竞争。总经理每年给一个牌名确定一个销售目标，根据该牌名的销售完成情况对牌名营销主任进行考核。某些食品类产品，其计划销售额是按上年的实际完成额更加上 10% 的增幅来确定的。目前，公司有四家广告代理商，这些广告代理商在美国的各大城市都有他们的办事机构，其中有一家代理商还在加拿大的蒙特利尔和多伦多两地设有业务办公室。美国的广告代理商如若要在加拿大做广告，既可直接通过加拿大的广告媒体，又可通过与美国广告公司有联系的加拿大广告公司。

加拿大的广告业务，无论是由美国的代理商还是由加拿大的代理商来做，都与美国的广告业务极其相似。公司的高级管理层认为，美国和加拿大广告业务的区别仅仅是程度不同而已。广告信息具有适应性，纽约的商品广告有什么新动向，在洛杉矶、芝加哥、蒙特利尔等地的广告市场上都会有所反应的。加拿大的人才大部分集中在美加边界旁，美国的广告媒体尤其是收音机和电视所

播放的节目都能被加拿大人接收到。该公司为了开拓法语加拿大人的市场，大量用法语做广告，不过这些法语广告仅仅是英语广告的简单翻译而已，为了使法语广告做得地道纯正，加拿大广告公司专门雇用了讲法语的加拿大人。

多种因素促使美国日用品公司进入欧洲市场。首先，它认为，无论经济形式如何变化，大部分欧洲国家的居民收入和生活水平是在提高的；其次，它认为美国的自助销售法在欧洲也许具有重要意义，它坚信其产品开发部如若对产品的设计和包装加以改进，是肯定会满足欧洲自助商店或超级市场的需要的。事实上，欧洲的自助销售在经过一段缓慢的发展时期之后，目前已在英国、法国、意大利等国家广泛风行起来。该公司认为与许多欧洲同类产品的生产者相比，它有能力适应这一销售革命的需要，它在这方面颇具优势；再则，欧洲电视机的广泛普及也是该公司考虑进入欧洲市场的原因之一，某些国家曾经禁止电视台播放商业节目，但随着电视节目的制作成本逐步增大，各国终究还是播放了获益极大的商业电视节目，丹麦、瑞典甚至转播周边国家的商业节目，许多欧洲国家的电视内容是播放美国节目，无疑这也会促进美国产品的销售。就广告成本而言，电视并不是它的主要广告媒体，该公司也曾成功地举办过几次信用极高的产品展销活动，公司善于运用各种广告媒体推销产品，高级管理层相信本公司的产品是完全能被欧洲市场接受下来的。

公司目前还未就如何选择欧洲市场上的广告代理商取得一致的意见，不过总的看法是，在业务量还没有得到大量拓展之前，最好是找一家独家广告代理商，然后通过这家代理商，进行更进一步的行情调研，对欧洲各国的广告做法，包括习惯、销售法等进行深入的研究。

加拿大和美国的消费者口味是各不相同的，甚至美国各地的消费者口味也会大相径庭。西部美国人爱喝煮的咖啡，而东部美国人却喜欢喝速溶咖啡，这种消费者口味的差异性也许在欧洲各国之间会更大，因此，该公司就产品在欧洲市场上的适销性问题上还没有确定一个完整的生产计划。但有些管理职员提出，不应忽视消费者口味的差异性，选择的广告代理商应深知产品的适应性原理。

熟食部的销售经验认为，他们应选一家美国人经营的广告公司作代理，只要该公司有兴趣在欧洲开一个服务办公室就行，因为美国广告公司熟悉本公司的程序、政策、半成品和经营目的。鲜品部的销售经理则认为，美国广告公司熟悉日用品公司的情况，这一点固然不能忽视，因此，应选择那些既了解美国情况又熟悉欧洲市场的国际营销咨询服务机构作为本公司的广告代理商；而非食品部的销售经理则持另一种观点，即应选择一家欧洲人经营的广告公司作为

本公司的广告代理商，但同时要注意，该广告公司必须在欧洲各国都有分支机构，或者该广告公司是一家大型营销咨询集团的成员，因为欧洲广告公司熟悉欧洲每一个国家的详细情况。不仅要把欧洲看作一个统一的市场，还要把欧洲看作是统一市场以下的众多分散市场，它需要熟悉欧洲各国情况的广告专家，以使它在欧洲每一个国家每一座城市的每一则广告都适合当地市场的特点，只有欧洲广告公司有条件符合这一营销导向。

目前，公司为进入欧洲市场，在广告代理商的选择问题上面临着三种方案，总经理征询是否还有其他的可供选择的方案。公司也可将欧洲市场的广告业务分作两个部分，一部分业务交给欧洲人的广告公司，一部分业务交给美国的国际广告公司，然后经过一段时期的试用后，衡量究竟哪家广告公司的工作效率更高，尔后再选定该家广告公司作为欧洲广告业务的代理。

### “万宝路”产品形象的塑造

随着戒烟运动的发展，越来越多的“瘾君子”抛弃了烟草业市场，制烟业日益感到难以为继。但美国的菲利普·莫里斯公司的销售额却在不断上升，1993年达506.21亿美元。它的名牌产品“万宝路”在1991年创下了94亿美元销售额的记录。

它的成功，得益于它的广告宣传，以及由广告宣传所塑造的“万宝路”的形象。目前，美国“万宝路”香烟的产品形象深入人心，有人曾说过：“如果一个美国人想欧洲化，他必须去买一部奔驰；但如果一个人想美国化，那他只需抽万宝路，穿牛仔衣就可以了。”可见，“万宝路”已不仅仅是一个企业产品中的名牌，而且已成为美国文化的一部分。

但是，“万宝路”的发迹史并非是一帆风顺的，其中既有巨大成功的喜悦，也有无可奈何的辛酸，发人深省，给人启迪。

美国的20年代被称作“迷惘的时代。”经过第一次世界大战的冲击，许多青年人都自认为受到了战争的创伤，只有拼命享乐才有冲淡创伤的可能。于是，他们或在爵士乐中尖声大叫，或沉浸在香烟的烟雾缭绕之中。无论男女，嘴上都会悠闲地衔着一支香烟。女性是爱美的天使，她们抱怨白色的香烟嘴部分常常沾染了她们的口红，变成不雅观的斑斑红点。生产商菲利普·莫里斯听到这种抱怨，决定生产一种适合女性嗜好的香烟。于是，“万宝路”问世了。

“万宝路(MARLBORO)”其实是“Man Always Remember Lovely Because Of Romantic Only”的缩写，意为“只是因为浪漫，男人总忘不了爱。”其广告口号是“像五月的天气一样温和”，意在争当女性烟民的“红颜知己。”然而，

“万宝路”从 1924 年问世，一直到 50 年代，始终默默无闻。它温柔气质的广告形象似乎也没有给广大淑女们留下多少深刻的印象。回答莫里斯热切期待的，只是现实中尴尬的冷场。

菲利普·莫里斯公司逐渐意识到了问题的症结所在：对女性脂粉气的附合，使广大男性烟民对其望而却步，而女性难以形成固定的“瘾君子”。原来的形象虽有针对性，但针对的目标并不合适，且对其未来的发展设置了障碍。于是，公司开始考虑重塑形象，并派专人请利奥—伯内特广告公司为万宝路作广告策划，以期打出万宝路的名气和销路。

公司对万宝路香烟的形象进行了崭新大胆的改造：产品品质不变；改变产品包装，使之更富有男子汉气息；广告不再以妇女为主要对象，而转为铁骨铮铮的男子汉。菲利普公司开始时用马车夫、潜水员、农夫等做为具有男子汉气概的广告男主角，但这个理想中的男子汉最后集中到美国牛仔这个形象上：一个目光深沉，皮肤粗糙、浑身散发着粗犷、豪气的英雄男子汉，在广告中高卷袖管，露出多毛的手臂，手指间夹着一支冉冉冒烟的万宝路香烟。

这种涤荡尽女人胭脂味的广告，于 1954 年问世后，立刻给公司带来了巨大的财富。仅 1954 年至 1955 年间，万宝路销售量就提高了三倍，一跃成为全美第十大香烟品牌。1968 年，其市场占有率升至全美同行的第二位。

从 1955 年至今的 40 多年里，伯内特从不选用那些出名或不出名的“男子汉模特”，而是经常派人到美国最偏僻的大牧场去物色土生土长的“真正的牛仔。”菲利普公司投入了千亿美元的广告费，终于在人们的心目中树立起了“哪里有男子汉，哪里就有万宝路”的名牌形象。那粗犷豪放、自由自在、纵横驰骋、四海为家的牛仔代表了在美国开拓事业中不屈不挠的男子汉精神，而这，也正是万宝路的形象。

现在万宝路的香烟每年在世界上销售 3000 亿支。世界上每抽掉 4 支烟，就有一支是万宝路。万宝路获得了巨大的成功。

菲利普·莫里斯公司为万宝路香烟树立起来的美国牛仔形象，并不一定适合其它国家人们的口味。因此，当万宝路香烟走向国外市场时，公司针对当地的风俗习惯、文化背景等对其产品形象予以适当的调整，采取了极为灵活的广告战术和艺术技巧。

70 年代，当万宝路广告在香港开始拓展时，香港人虽然对其优美的情境和美妙的音乐持欣赏态度，但对终日策马牧牛的牛仔却无太多好感。在香港人的心目中，牛仔是低下劳工，这就在感情上格格不入。

公司对万宝路广告做了及时的调整，在香港电视上出现的不再是美国西部

纹身的牛仔，而是年轻、洒脱、在事业上有所成就的牧场主。在广告宣传上，打出“美国销量第一”这一信息后，提出万宝路“希望给您一个多彩多姿的动感世界”，山丘、森林、海滨、沙滩，及伴随着优美的音乐而出现的一幅幅豪迈地策马驰骋的景象。从而成功地敲开了香港的大门。

在万宝路牛仔广告的帮助下，万宝路香烟的市场占有率逐年提高，成为美国市场上的一个主要的香烟牌子。但它在很长一段时期内一直未能超过 RJR 公司的云斯顿香烟。万宝路一向缄默不语，而云斯顿却在广播电视中展示美妙的歌喉。由于云斯顿成功地使用了音乐的感染力，致使万宝路屈居亚军达十年之久。

1975 年，美国政府全面禁止在广播电视中播放香烟广告。和其他香烟品牌一样，云斯顿和万宝路被迫把广告转向报刊杂志。虽然万宝路最初是靠广告打出形象的，但它退出电视后的损失并不大，因为牛仔一向沉默不语，他的魅力主要来自图像而非音乐，报刊杂志仍能充分展现他的形象；但云斯顿却严重失势，它风行于烟民中的广告歌曲随着撤出广播电视而消声匿迹。这一机遇，使万宝路轻松地超过了竞争对手。1975 年，万宝路轻而易举地摘走了美国香烟销量第一的桂冠。

### 邀请美国总统访问的企业

一家企业能够成功地邀请别国的总统前来访问，那肯定是不简单的企业。而日本有一家企业，竟能邀请到号称第一超级大国的美国总统到其工厂参观访问。这家日本企业就是吉田工业公司。

事情发生在 1979 年，当时任美国总统的卡特，曾偕夫人访问日本，并曾访问吉田工业公司（简称 YKK）在宇治的主厂。当时卡特还与该公司的老板吉田忠雄合照留念。到 1983 年 7 月，卡特已不任美国总统了，吉田忠雄又以企业之名及他私人身份，邀请卡特来访。这位前任美国总统欣然接受，再次参观访问了 YKK，并在吉田忠雄的穿针引线下，卡特在东京会见了当时日本首相中曾根康弘及前任首相铃木善幸以及日本政治界、经济界的许多知名人士。

YKK 以私人企业之名邀请卡特来日本及其公司访问 6 天之多，其耗费之大可想而知。但是，明眼人更可想象到，YKK 此举其企业影响之大，远比其他支出的费用大得多，其收益是支出的千百倍。这不是瞎猜胡说的，有数字为证。1974 年前，YKK 的拉链尚未进入美国，直至 1979 年，它在美国的业务也只不过三百万美元，但到 1982 年，却增长到 1 亿美元，到 1984 年（即卡特再次访问 YKK），其在美国市场的业务超过 10 亿美元，已占据了美国拉链市场

的 45%，压倒了长期占据美国拉链市场的泰龙公司。可见总统效应之大，YKK 的广告技巧之高。

YKK 的创立和发展，真有点传奇色彩。该公司的创始人叫吉田忠雄。吉田忠雄在第二次世界大战前是一家陶瓷店的职员，这家陶瓷店当时还代销拉链。但这些拉链做工很粗糙，而且大多数是生锈的，故几乎无人问津。吉田忠雄看着这些拉链，脑子不断思考。如果这些东西质量好，相信会有前途的。于是，他一有空就拿起一些拉链研究琢磨。

后来，他向这些拉链货主提出：“你这些拉链看来是无法卖出去的，倒不如供给我，以后由我给你还清这批货款。”货主当然求之不得，同意把这些破烂交给吉田忠雄。就这样，吉田忠雄与两位同事开始修理拉链和研制拉链的业务。

此后，吉田忠雄靠他的技术和关系，回到家乡黑部重新开设了拉链厂。开始由于资本少，只能小量生产，虽然他的拉链厂技术工艺欠佳，新生产的拉链质量又不好，可正赶上战后几年的日本在各个方面都很落后的时期，故他所生产的拉链不是十分畅销的。这样，吉田忠雄的工厂由小到大，迅速地发展起来。

随着生产的发展，吉田忠雄生产的拉链需要寻找更广的销路。他向美国商人推销自己的产品，这些美国买主看了以后，大笑起来说：“这样的拉链能在美国销售吗？不但质量差，价格又高。”美国商人拿出美国生产的拉链给吉田忠雄看，“请你自己比较一下吧！如果你有这样的产品，我们可以买你的！”说罢哈哈大笑。

吉田忠雄受此一辱，又羞又气，但他很快就清醒过来。他发现美国的拉链确实质量很好，工艺非常精细，而且价格还比自己的产品便宜。究竟是什么原因呢？经过一番调查研究后，他发现美国生产的制造拉链机器很好，不但精密，而且效率高，因此生产出来的产品质量高，而且价格低。

吉田忠雄下决心改进自己的生产工艺，除筹集了一笔资金从美国引进四部二手（旧的）制造拉链机器外，还采用了他人未用过的新技术制造拉链。这方法是用不同的合金当材料做拉链，而旧的技术是用铝做材料的。这样，YKK 在 1949 年开始大批量生产，果然产量数倍增加。产品质量名列前茅。从此，YKK 大力发展生产，到 50 年代中期，他的产品在日本市场占了较大优势。

1959 年，YKK 开始往海外发展，除了把产品输到别国，还在许多国家设厂加工生产。到 1964 年 YKK 成立 30 周年时，它在海外的销售额已达 4200 万美元。到 70 年代至 80 年代，YKK 的营业额都是以每年增加 20% 以上的速度

发展，成为世界上最大的拉链生产企业。

吉田忠雄现已 80 多岁了，他创立的 YKK 集团是吉田兴业会社的正式缩写字，现在，该集团在世界 40 多个国家和地区有 40 多家工厂及 140 多个营业处。YKK 的成功除了与已提到的“总统效应”广告有关外，还有多方面广告策略起了很大推动作用。1983 年 5 月 9 日，东京的《每日新闻》报纸以《YKK 的协作象征标志》为题，介绍了吉田忠雄事业成功的主要原因，即宣传上实践上奉行“仁慈循环”。吉田忠雄解释“仁慈循环”时说：“意义很单纯，即将利润分成 3 部分，1/3 以品质较好的产品和低廉的价格交给消费者大众，1/3 交给销售我们产品的经销商及代理，1/3 用来改良我们的工厂。”

吉田忠雄所讲的“1/3 用来改良我们的工厂”中，是这样分配的，红利中他个人占 16%，他的家人占 24% 强，其余归本厂员工分享。而员工的收入中，把 10% 的工资及 50% 的奖金作为储蓄，存在本公司内变为股份，每年可以获得 18% 的股息。这个比率既高于社会上银行储蓄利率，亦高于吉田集团企业的利润率，它对于职工们有较大的吸引力，并使大家对本公司形成强烈的归属感，有力地促进了广大员工的积极性发挥，这无疑是本企业的发展动力。可见，吉田忠雄宣传和奉行的“仁慈循环”，是有其深奥的经营哲理的。

## 百事可乐的名人广告

在与老对手可口可乐的交锋中，百事可乐常常有好戏出台，使可口可乐倍感压力。其中，百事可乐运用的独具特色的名人广告，是为它赢得市场的一个重要法宝。

1983 年，百事可乐与美国最红火的流行音乐巨星迈克尔·杰克逊签订了一个合约，以 500 万美元的惊人代价聘请这位明星为“百事巨星”，并连续制作了以迈克尔·杰克逊的流行歌曲为配乐的广告片。借助这位天王巨星的名头，百事可乐推出了“百事可乐，新一代的选择”的宣传计划，并获得了巨大的成功，迫使可口可乐拱手为百事可乐分出一杯羹。

事情的起因是百事可乐的一次市场调查。为了调整公司的经营并使之更符合市场的需要，百事可乐组织了一次规模较大的市场调查活动。调查结果证实了他们的估计。被调查者对百事可乐的看法是：是一家年轻的企业，具有新的思想，员工富有朝气和创新精神；是一个发展很快，一举成为行业第一的企业；不足之处是鲁莽，也许还有点盛气凌人。对可口可乐的评价是：美国的化身；具有明显的保守传统；不足之处是老成迟钝，自命不凡，还有点社团组织的味道。

根据调查结果，百事可乐设计了新的广告方案，并想到了迈克尔·杰克逊。因为，对于象迈克尔这样不嗜烟酒、家庭观念强、宗教虔诚的青年来说，汽车、酒类都没有意思，他需要一种柔软、小巧、无害而有趣的产品，那便是可乐。因此，由迈克尔·杰克逊来为百事做可乐广告是最适合不过的了。

不必是专家，看了迈克尔的音乐录像片后也会知道这的确不同凡响，因为迈克尔不仅仅是演唱，他的歌舞真是无人堪与媲美。即使关掉声音，观众也会在座位上按捺不住，迈克尔的魅力实在令人无法抵挡。他似乎要从银幕上走下来，他的舞蹈实在是举世无双。

公司决策人看完录像后，便已决定签下合同。

广告播出后《华尔街日报》用头版做了大量报道。1984年间，97%的美国公众至少看过十遍这个广告。杰克逊的广告片开始播放后不到30天，百事可乐的销售量就开始上升，使百事可乐成为1984年普通可乐市场上增长最快的软饮料。杰克逊的广告片大大提高了百事可乐的知名度，该广告的主题——“新一代”——已深入人心，百事可乐代表了美国的现代生活方式。

广告赢得了所有的广告奖，它使百事可乐的销售达到了创记录的水平。

当然，在百事可乐的名人广告活动中，也不是没有失误的例子，费罗拉的广告至今令决策者们心有余悸。

1984年是美国的总统选举年，费罗拉是美国有史以来第一位竞选副总统的女性，知名度因其参与竞选而一夕遍于全美。百事可乐决定请她作广告。

这时，大选已过去了3个月，费罗拉在大选中没有成功。许多人并不同意让她做广告，并指出民意调查的结果是“人们实在不喜欢她”。但公司总经理英力科说：“我们不必担心民意测验的结果。因为我们不是让她以副总统候选人或一个政治家的形象出现，而是一个作为女性和母亲形象的费罗拉。”英力科当时认为，前参议员贝克等人也做过广告，并没有遭到什么非议。费罗拉作为一位女性的政治家，知名度高，不会有坏的效果。

结果却大大出乎英力科的预料，广告播出后，许多顾客写来了抗议信。他们不是不喜欢百事可乐，而是不欢迎费罗拉。

这次广告的失败，使百事可乐明白了一个道理：永远不要把百事可乐跟政治连在一起。

有了这次教训，百事可乐的名人广告越发拍得得心应手。它又接连请了六位明星，拍了一系列广告，均获得了较好的效果。

百事可乐从美国市场上名人广告的巨大成功中尝到了甜头，于是在世界各地如法炮制，寻找当地的名人名星，拍制受当地欢迎的名人广告。

在香港，百事可乐推出张国荣为香港的“百事巨星”，展开了一个中西合璧的音乐行销攻势。不久以后，百事可乐更是聘得美国的世界级走红女歌星麦当娜为世界“百事巨星”，轰动全球。

“每一次选歌和出唱片，我都有自己的选择。追风，那不是我的性格。……每一个人都有自己的选择，我选择百事。”中国内的不少消费者，也许都听过这段出自刘德华之口的广告语。作为走红于地和港台的走红歌星，刘德华的号召力是巨大的。这是百事可乐为开辟中国饮料市场而做的广告。

就这样，百事可乐借助于名人的知名度和感召力，持续地推出了一个又一个的名人广告，让百事的名字深深根植于一代代消费者的脑海中，成功地打了一场场的漂亮仗，为百事可乐争到了更多的市场份额。正如它在广告词中所言：“百事，新一代的选择，”这是百事可乐永不松懈的追求。

### 善做公关的通用

美国的公司，尤其是股票上市的公众公司，积极稳妥地处理各种与公众有关的问题，回答小股东的质询是非常重要的事情。因为他们把广大的小股东的意见和公司的公众形象当作一种有效的资源，在公司日后处于不利的处境时，这些资源将会在解决危机的天平上增加胜利的法码。通用汽车公司在处理一位叫拉尔夫·纳德的小股东发起的“通用运动”这一事件时采用的方法，就是这方面的一个典型案例。

拉尔夫·纳德是一个只持有12股通用汽车股票的小股东，这个数字与通用汽车公司总共近3亿股的公众流通股份来说，简直可以忽略不计。几年前，他写了一本名叫《任何速度都不安全》的书，对整个汽车业提出了批评，特别提到了通用公司早期制造的一种汽车。

通用汽车公司的法律部门出于对公司利益的考虑，对纳德进行了调查。然而调查超出了应有的范围，涉及到了纳德的私生活，从而侵犯了他的隐私权，纳德为此提出控告。最终，通用汽车公司董事长不得不向他道歉，并由公司向他赔款42.5万美元。纳德取胜后说，这笔钱要用在“继续对通用汽车公司在安全、污染及消费者关系方面的做法实行法律监督”上。

这位纳德先生说到做到。很快，他就着手建立了一个名为“社团责任监督小组”的组织。纳德说，监督小组的活动将包括“确保对公司情况的永久了解，有效地代表受影响的社会与个人利益，以及彻底改变不公正的做法”。

与监督小组同时发起的还有“通用运动”。这个运动的宗旨，是要“说服通用汽车公司的股东，要求公司为公众利益作更大的努力，如减轻对空气与水

源的污染，制造安全车等。”纳德还宣布说：“通用运动”将寻求公众的支持，并在通用公司的股东年会上提出 9 项建议，提交大会表决。其中的主要内容是：

要求通用公司 24 名成员的董事会，增加 3 名公众代表。人选为一位美国总统的前消费顾问，一位曾获得普利策奖的生物学家、美国总统环境质量顾问委员会委员和一位身为哥伦比亚地区民主党委员会委员的部长；要求成立一个社会团责任委员会。委员会来自本公司以及环境保护、工会、人权、消费者和宗教组织；要求修改公司的宪章，对满足公众利益的需要，作出具体的规定。纳德还宣称，他希望股东们认识到，自己和其它美国公民一样，也受到水源、交通拥挤、环境恶化的危害。

纳德的监督小组和运动引起了美国证券与交易委员会的关注，因为通用汽车公司是世界第一大公司，拥有近 3000 亿美元的资产，在美国乃至世界上都有举足轻重的地位。于是，在与通用汽车公司接洽后，证券与交易委员会决定：9 项建议中的 7 项可以不必提交股东大会讨论，而剩下的两项，即扩大董事会与建立社团责任委员会可以提交股东讨论。

纳德的行动使通用汽车大伤脑筋，公司面临两种选择：要么同纳德针锋相对展开论战，要么冷静克制，不给新闻界留下把柄。最后，他们还是选择走中间路线——回答所有指责，但回避更多的争论。

通用汽车公司当年的股东大会于 2 月 3 日下午 2 点正式开始，会议历时 9 个小时，由通用汽车公司董事长主持。

开会前，放映了一部描述公司如何实施部分社会责任的影片。随后，董事长在发言中介绍了公司该年度的各项工作，报告了销售与利润的趋势及其影响，还有公司今后面临的问题等。在社会责任方面，他除了介绍上面指到的那部影片外，还谈到了股东委托书中的各项建议。最后，他要求股东就这些建议进行表决。

议事日程中共有五项建议。第一项是选举独立的公共会计。此项建议被一致通过。其他四项是：限制行政人员的报酬；以累计投票法选举董事；成立一个社团责任委员会和增加理事的人数。其中最后两项建议，是由纳德的监督小组提出的。而这四项建议都被压倒的多数票否决掉了。

其实，这个结果在多数人意料之中。由于公司处理监督小组及“通用运动”的态度不卑不亢，广大中小股东在这件事上对公司的支持率很高。在会前，公司收入 2200 封评论信，其中只有 246 封信谈到了监督小组的建议，占总数的 12%。表明公众对纳德反应冷淡。

主席在大会结束时保证，公司将采取社会责任行动。在随后的记者招待会上，有记者问主席，通用汽车公司是否取得了“胜利”？他回答：“我不认为我们赢得了一场胜利。我觉得我们只是赢得了我们股东们的一张信任票。这张信任票，我们可能会很快失去。除非我们依照股东们的期待去行动——而我们正是要这样去做的。”

两个月后，通用公司兑现了它的某些承诺，即成立了一个有5名委员组成的公共政策委员会，作为董事会的永久性常务委员会，“负责公司工作中与公共政策有关的事务，并向全体董事会提出行动建议”。最初担任委员的有国家银行的主席，麻省理工学院社团的主席，前商业部长、联合化学公司的主席，梅哈利医院的理事和西南大学的理事。

董事会里有了第一位黑人董事——美国工业机构中心的创始人。4月份，董事会又雇佣了加利福尼亚大学的一位热力学与空气方面的副董事长，以协调汽车安全、废气排放、产品质量以及工业空气与水源污染控制等工作。

在公共政策委员会的推动下，公司成立了一个科学顾问委员会，由一名诺贝尔奖获得者担任主席，协助解决涉及基础与实用研究的科学与技术方面的问题。

与此同时，公司的新闻界关系科增加安排了金融界、贸易界与大众媒介对公司高级行政人员的采访。公司还在其汽车检验厂召开了一次由60多家报纸参加的全天记者会议。后来又为知名的教育家和来自各基金会与投资机构的代表们，举行了一次同样的记者招待会。这些采访与会议的题目非常广泛，甚至涉及到了一些诸如废旧汽车等问题。

上面列举的有些活动也邀请了纳德的监督小组参加，并将活动的情况印成小册子，发给股东、职员以及企业所在社区的领袖。

但纳德并没有罢休。在下一年的年会上，“通用行动”又提出了三项建议。第一项称之为“股东民主”，要求在公司代理人委托书上列出参加董事会的股东人选。第二项叫做“选民民主”，要求董事会阐明对职工代表、汽车经营商和消费者的立场、态度。第三项要求是“公布情况”，即要求公司在年度报告中公布公司的政策、活动，以及在污染控制、安全方面的开支。然而，这一次更让纳德失望，他们的这三项建议被95%的压倒多数否决了！

应该说，通用汽车公司的公关活动取得了很大的成效，虽然纳德与他的运动在后来还是旧话重提，但已经应者寥寥了。可见有效率的公关活动的重要性。

让我们援引通用汽车公司董事长的一段话作为本文的结束，“在通用汽车

公司历史上的各个时期，各个不同部门都为公司作出重大贡献。今天接受考验的将是公共关系人员。今后公司的公关人员应该更加积极公开地将公司富有人情的一面通过一定的媒介与信息，展现给有关的公众。

## 白兰地的广告艺术

白兰地堪称法国的国宝，其酿造历史已长达 300 年。而法国生产的白兰地酒中，又以干邑白兰地最为闻名遐迩。

干邑是位于法国南部的一个小城镇，这里是法国有名的葡萄种植区，拥有近 10 万公顷葡萄田。几百年前，当地人就将葡萄酿制成白酒，储藏到橡木酒桶中老化，随后经过一系列复杂精密的调配，才酿出这种金黄色的香醇美酒，人们称之为白兰地。因为干邑地区所生产的白兰地最好，所以慢慢地，“干邑”便成为名牌白兰地的代名词。干邑白兰地发展到今天，人头马、马爹利、轩尼诗、百事吉等都是享誉世界的国际名牌白兰地了。

在本世纪 50 年代，法国干邑白兰地厂商为了进一步扩大世界市场份额，把目光瞄准了潜力很大的美国市场。如何才能既不显山不露水地宣传自己，又产生像广告那样的轰动效应呢？法国厂商为此颇费脑筋。他们特地聘请了一家著名的法国公关公司进行策划和研究。

公关公司的专家们经过大量的信息收集工作，及对美国市场的情况进行多次实地调查之后，提了一个大胆的实施方案。

利用不久即将到来的美国艾森豪威尔总统的 67 岁生日，在征得本国政府的同意和支持下，向美国公开赠送两桶白兰地酒为总统贺寿。并且，以此事为引子开展宣传活动。宣传的内容和基调集中在法美人民的友谊上，但一定要突出“礼轻情义重，酒少情意浓”这个主题。方案把开始宣传活动的时机定在了总统寿辰前一个月，而且就如何广泛利用法美两国的新闻媒介，如何具体进行连续热烈的宣传等细节问题，也拟订了详尽的执行计划。

白兰地厂商对这一套严密周详、构想巧妙的广告计划非常满意，并立即付诸施行。很快，法国政府方面答应予以全力支持，并马上就此事向美国外交部门通报，很快也获得美国方面的同意。白兰地是法国的国宝，酒厂与法国政府其实是想到一块去了。

总统寿辰前一个月，一家美国报纸似乎是非常不经意地披露了一个从美国驻法国大使馆得到的消息，称法国方面将派专人向美国总统祝寿，并将随行带上一份堪称国宝的礼物。报纸的消息很简短，但却马上引起了轰动，公众关注的焦点集中在这份礼物到底是什么上面。随着各家大报的记者专程赴法国采

访，这一谜底很快揭晓，原来是法国干邑白兰地。

法国白兰地很快成了这个月的明星，它的诞生地、它的历史、它的制作工艺和它那独特神奇的美味，都一一在各种媒介上介绍给了美国的一般公众，以满足美国公众的好奇心。这立即在美国掀起了一个“干邑白兰地”的热潮。充满了友谊情调的法国白兰地简直在美国家喻户晓，几乎所有的美国消费者都把它当作正宗和极品的标志。

宣传活动在艾森豪威尔总统的生日那天达到高潮。在美国首都华盛顿的主要街道上竖立着巨大的彩色标语牌：“欢迎您！尊贵的法国客人”，“美法友谊令人心醉！”各个售报亭也整饰一新，摆放着美法两国的精致玲珑的小国旗。报亭主人精心制作的“今日各报”的广告牌上，一只美国鹰和法国鸡在干杯，造型奇异而可爱。醒目的标题提示着过往的人们，“总统华诞日，贵宾驾临时”、“美国人的心醉了”。浓浓的友谊之情感染着人们。

在美国总统府白宫周围，早已是人山人海，世界各国的游客们云集在这里。人们面带笑容，挥动着，法兰西的小国旗，翘首盼望尊贵的法国国宝白兰地的到来。

上午10时，赠酒仪式正式开始，来自各国的宾客垂手分列在白宫的南草坪广场上，67岁的艾森豪威尔总统面带笑容，准时出现在前簇后拥的人群之中。

由专机送抵美国的两桶窖藏达67年的白兰地酒，特邀了法国著名艺术家精心设计了酒桶造型，而67这个数字，正好象征着艾森豪威尔总统的寿龄。四名身着红、白、蓝三色法兰西传统宫廷侍卫服装的英俊法国青年作为护送特使，正步将美酒抬入了白宫。

艾森豪威尔总统在交接仪式后发表了简短但热情洋溢的讲话，他盛赞美法人民的传统友谊，祝愿这友谊就像白兰地酒一样美味醇香！

此时的人群中立即欢声四起，群情沸腾，人们情不自禁地大声唱起了法国的国歌《马赛曲》。人们似乎闻到了清醇芬芳的白兰地酒香，品尝到了法美友谊佳酿的美味。

从此，法国白兰地酒畅销于美国市场。从国家宴会到家庭餐桌几乎都少不了法国白兰地，人们品味它，总会回忆起它不同凡响地来到美国的故事。

除了这个经典案例之外，法国的白兰地酒厂在世界各地的广告公关活动都很成功。比如在西方国家做广告时，他们说“干邑技术、似火浓清”，把白兰地比作艺术般精美诱人，把酒的芳香比作浓情般热烈，非常贴近西方人的情感和现实；而在东方，特别是针对华人，他们又说：“人头马一开，好事自然

来”，这种吉祥的广告语符合华人企望吉祥的心理，以及华人习惯在喜庆日子里喝酒的风俗。几年以前，人头马公司为打入中国市场，在北京昆仑饭店搞了一连串“吉庆广告”活动：10多位青年挑着龙灯，敲锣打鼓迎来宾。而来宾正是身着拿破仑大帝服装的外国演员，表示他从法国来到北京为两对中国青年主持婚礼，请他们品尝法国干邑白兰地，给观念留下了深刻的印象。

## 敦豪的广告策略

敦豪国际快件公司成立于1969年，是一家有着优良服务传统的国际知名企业。近年来，公司在我国与中国外运公司 Sinotrans 合资成立了 DHL - Sinotrans，即中外运——敦豪国际快递有限责任公司。当然，中外运——敦豪仅仅是敦豪公司在世界各地的上千家合资或独资分支机构中的一个而已。

敦豪公司的业务主要是传递各种紧急商业文件及具有商业价值的小包裹，提供桌至桌的快递服务。现在，敦豪公司在全球184个国家和地区设立了1,350多个办事处，拥有全球最庞大、最完善、最快捷的国际航空快递服务网络。敦豪公司共拥有15,000多名训练有素的专职雇员，利用自己的飞机及其他175家航空公司的飞机，以确保用户的快件每次都能及时准确地送到。在敦豪公司所有的这些服务项目中，“全球桌至桌的快递服务”是敦豪公司独具信誉的一项内容。无论货物大小，只要打一个电话，就可以上门取货并一直由专人护送，亲手交至收货人手中。为顾客提供优质、快捷、简便的服务。

随着社会国际化和信息化进程的加快，国际间的商业文件、小件货运市场急剧扩大。但同时，随着信息化技术的发展，以及传真机、电子邮件等文件传递手段的广泛应用，一些大型电气通信企业也开始相继渗透到文件运输的领域中来，抢占了敦豪公司的部分传统市场份额。并且，尽管敦豪国际快件公司是最早开拓这一市场的国际性企业，但由于以往的业务大多以一些大公司的行政部门为核心进行，所以敦豪在一般商务人员中的知名度和理解度较低。据统计，当时敦豪公司在一般商务人员中的知名度仅为18%。面对这种局面，为了迎接其他竞争对手的挑战，敦豪公司决定有针对性地确立一个目标，通过一系列的广告宣传活动，以改变或改善这种不利的形势。

敦豪公司经过周详的市场调查和分析，决定确立两个广告宣传目标：一是力求领先于其它后起企业，以树立最佳的敦豪企业形象；二是尽力开发需求潜力较大的商业小件货物运输市场。

为了实现上述两项目标，并在人们的头脑中深深留下敦豪快递是最大最强的快件传递商的印象，敦豪公司将广告宣传的主题确定为“敦豪公司是全球

商业传递企业”，辅以一系列强大的形象广告宣传活动，力争使最认可敦豪公司的人群比例即所谓“纯粹认知率”有大幅度提高。

由于敦豪是首次推出系列广告，为了使“敦豪是全球商业传递企业”这一主题表现得更明确，也使公司的名称、业务范围等关键信息得以在广告中得到表达，敦豪公司还进一步设立了“我们是全球商业快递”的诉求目标，以期尽早达到知名度的快速渗透。广告的诉求对象设定为所有可能发送国际邮件的商务人员。公司希望通过一系列有力的、多种形式的广告宣传，使人们感受到企业的宏大规模，产生对企业的信任感，从而对“小件货运的 DHL（敦豪）”及其优质服务留有深刻印象。

在具体的广告表现手法上，敦豪公司将重点放在了以下几个方面：

（1）着重宣传敦豪公司的实力，使潜在消费者了解其为快递领域“实力最强的企业”这一事实，使他们对敦豪产生了真实的信任感；

（2）着重宣传“我们是全球传递商”这一诉求目标，使人们对敦豪公司的名称及其业务性质、业务范围等方面增加了解；

（3）着重比较敦豪公司与其他同类公司的相对优势，以提高敦豪公司的“纯粹认知率”；

着重表现敦豪公司的商业小件快运业务，以引起一般商务人员的特别关注。

（4）着重选择足以表现世界型企业庞大规模的广告视觉表现形式和广告类型，给人们以强烈的心理暗示作用。

确定了广告宣传的目标、主题和表现手法之后，敦豪公司立即挑选那些知名度高、发行量大并具有相当权威性的报纸和电视节目做广告，向一般商务人士展开猛烈的视听轰炸。同时也配合其它经济类及专业性报纸，使过去已知道敦豪公司情况的人们加强印象。在广告宣传中，敦豪公司为满足预定要求而使用得较多的广告用语如下：

我们是全球商业快递

明智的选择、世界一流企业都使用 DHL 运送小型邮件

我们是全球商业快递

国际商业小件货运、DHL 的服务不仅在于“快”

我们是全球商业快递

从接货到交货、DHL 的商业小件物品始终不离 DHL 之手

我们是全球商业快递

我们的小件货物运往世界 170 个国家，哪里有国际商业，哪里就有 DHL

我们是全球商业快递

——无论您的商业小件物品走到何处

DHL 时刻注视着全球的运送状况

我们是全球商业快递

——从办公桌到办公桌走向世界 5 万个城市

DHL 的商业小件

为您提供各种方便

通过一系列的广告宣传使敦豪在一般商务人员中的知名度由原来的 18% 增加到 28%，在从事国际商务工作的人员中的知名度也由原来的 34% 达到 59%。这次广告活动在两个阶层中都取得了显著的成效。同时对中小企业中的顾客层也产生了很大影响，这使得敦豪公司的小件货运部门的营业额占总营业额的比例在广告宣传后持续增长。

## 九、小企业成长典范

### 生气勃勃的小企业成长

美国乃基有限公司自 1965 年创建以来，励精图治，用不到 20 年时间，发展成为一家年产 120 万双运动鞋，销售额达 9 亿美元的大型制鞋企业，被认为是近年来在美国最成功的企业之一。而它的创始人却是两名普通大学研究生和一名田径教练。

1964 年春，年仅 27 岁的加利福尼亚州斯坦福大学商学院研究生菲尔·奈特与加利福尼亚大学洛杉矶分院人类学研究生，23 岁的杰夫·约翰逊在一次田径运动会上相遇，他俩都曾是大学时期的中距离长跑运动员，而比尔·鲍尔曼则是他们热心的教练。三人决定合伙做运动鞋推销生意，每人投资 500 美元。

第二年，当了会计师的奈特每周末开着货车，满载日本制造的帆布面橡胶底轻便鞋，去当地田径运动会沿场叫卖。约翰逊下班后在自己的公寓里出售日本鞋。而鲍尔曼教练则安心于培养运动员，利用晚间为运动员修补进口运动鞋。

奈特开拓市场的本领，鲍尔曼献身于体育事业的精神和约翰逊推销商品的干劲，加上当时美国人不断加强的“健身”意识，人和天意促成了一个生气勃勃的公司——乃基公司应运而生。当 1980 年这家公司在市场上拥有自己的商店、公开销售自己制造的鞋子的时候，它的年产量已达到 30 万双鞋，销售额达 2.7 亿美元。

乃基公司的前身叫蓝带体育用品公司。1962 年秋，精明强干的奈特从商学院毕业后，作了一次环球旅行。在日本，他到神户生产虎牌跑鞋的鬼冢制鞋厂参观，用了 50 美金，订购了样品，三人公司成立后，他们就按虎牌鞋样品，制造虎牌跑鞋销售。运动员们在竞赛中穿上这种新式的运动鞋，发现十分轻便舒适，纷纷购买，约翰逊的小小公寓门庭若市。第二年，他们租了一块地，办起第一家零售店，继而取得了在整个北美经销虎牌运动鞋的专营权。

蓝带公司的成功引起了日本鬼冢公司注意，它很快在美国设立了 5 家批发商行，剥夺了蓝带公司的专营权，使蓝带公司面临破产的威胁。

奈特为此急赴日本，同当时名列日本第六的日昭一石井贸易公司签订了一份合同。由蓝带公司提供新式跑鞋设计图样，鞋邦两侧印上商标，象征速度，给人以风驰电掣般感觉；由日昭一石井公司负责生产和出口，蓝带公司负责经销。牌子定为“乃基”。1978年，公司正式用这个商品牌号作为公司名称。

要打出新牌子，确非易事，幸亏有已升任为美国奥林匹克运动会首席田径教练的鲍尔曼在。他鼓动运动员们试穿这种新式跑鞋，结果，在全美奥林匹克选拔赛中，到达终点的前七名运动员中有四名穿的是‘乃基’牌跑鞋。牌子叫响了。乃基公司从此生意兴隆，日益旺盛，规模越来越大，产品种类扩大到包括篮球鞋、网球鞋、足球鞋、棒球鞋等各种运动鞋。

1978年，该公司的研究设计中心已经装备电脑系统，用电脑设计新式鞋样。样品试验在一个摆满压力板、高速照像机和其它精密仪器设备的实验室进行。整个制鞋程序全部由电脑控制。

## 国民罐头公司迅速发展的由来

在过去 20 多年里，美国罐头制造业发展缓慢。在 85 家厂商的激烈竞争中，一家小企业——国民罐头公司出人意料地飞快发展起来。它的财富十年内由 1 亿 8 千万美元增长到 10 亿美元。这家小企业成功的关键，是在经营上采取了一些独特的作法，主要就是：

- (1) 注意发挥小企业的特点；
- (2) 管理层比较“关心”职工生活。

□回到自己最熟悉的业务中去

面对着增长缓慢和竞争激烈的局面，罐头制造业的大公司纷纷向本行业以外找出路，大搞多种经营的兼并，向康采恩方向发展。美国两家最大的制罐头公司——大陆集团和美国罐头公司，已经把业务扩展到离本业很远的行业，兼并了人寿保险、唱片发行之类的公司，以求自保。国民罐头公司却走了一条相反的路，把六十年代初买来的一些无关的、赔钱的企业卖出去，使公司本身精干一些。直到 1977 年，它还卖掉了一个食品包装分部、一个家畜食品分部。现在，国民罐头公司已经成了一家只造罐头的公司。它的总经理福兰克·康赛丁说：“我们已经回到自己最熟悉的业务上来了。”正是由于集中精力经营本行，他们才取得了成功。

□发挥反应灵活的特长

小公司具有抓住大公司所忽略的新业务、快速行动的能力。国民罐头公司很好地发挥了这个长处。

六十年代后期，软饮料业特别是啤酒业开始采用罐头包装的时候，一些酿造厂商部分地控制了一些小罐头厂，为自己生产罐头。小陆、美国罐头等大公司就设法兼并这些小厂，阻止酿造商发展自己的罐头制造业。国民罐头公司则采取了完全不同的措施。它与酿造商订合同，使自己的生产线专门为他们生产罐头。这样，在大公司建成新的饮料罐头车间之前，国民罐头公司已经占据了酿造商的罐头市场。

国民罐头公司还利用小公司的有利条件，首先研制成功了两片式罐头，成为夺取饮料罐头市场的有力工具。

老式罐头都是三片式的，用两个圆片作底，一个圆桶作身，焊接成一个罐头。两片式罐头则是采用一系列的模压工艺，先把金属圆盘胚料压成杯状，然后变为一个圆柱形的罐头。这种罐头生产过程短，不用焊接，可以用铝作，而无需用昂贵的马口铁。因而产量高、成本低，而且适合装饮料。

在国民罐头公司 1967 年开始试制两片式罐头的时候，大陆、凯赛、雷诺金属等罐头公司也都在试制。但是，由于大公司不肯轻易把制造三片式罐头的旧设备废弃，因而对研制并不积极。只有国民罐头公司把这项工作当作谋求今后发展事业来抓。他们不惜花费超过原来预计的金钱与时间，终于首先成功。到 1974 年，他们生产两片式罐头的的能力比大陆、美国两家罐头公司同样产品的生产能力还大。

#### □不拘形式的管理方法

国民罐头公司采取了一种机构精干、不拘形式的管理方法，公司内部没有明显的等级制度，管理人员不讲奢华排场，工作比较深入下层。他们把这个叫作小公司的精神。

从 1973 年到 1978 年，这家公司的销售额增长了一倍，但由总经理控制的管理人员和雇员人数一直未变。

公司的总部建立在奥哈利机场旁边，是一组普通的小楼，就象小商人或律师事务所的房子一样。副经理的办公室不到 15 平方英尺，高级副经理的办公室也只在办公楼拐角的一间稍大的房子里。公司没有飞机，就利用附近机场的班机。总经理出差也常常搭乘散坐飞机，只有长途或陪着顾客外出，才包乘飞机。经理人员办公室里唯一奢华的东西是一台有许多按钮的电话台。任何一个管理人员都可以打电话跟他联系。

总经理康赛丁每星期要给他们的副手们打几十个电话，检查询问具体工作，作出指示。他的电话常常是在他的副手“最不希望接到电话的时候”打来。一个副经理如果和他顶撞了，那天晚上在家往往可以接到他的电话，问一

些无关紧要的小事，为的是让你觉得他对争吵并不在意，使你感觉良好。

在美国的大公司里，按小时计工资的工人是难得有时间去找管理人员的，因为有些事要经过层层上转，找了好多人，还不能解决问题。可是，在国民罐头公司没有这一套规矩，任何一个工人可以叫住一位过路的工程师，请他帮助解决机器上的问题。他也可以随时打电话给任何一级的管理人员，请求解决问题。因此，顾客有什么问题找到公司去。问题也可以及时解决，不必等经理人员开会研究。这种各方面自由联系的制度大大提高了公司的效率。

为了使工程技术人员与管理人员在工作中密切配合，公司制订了使这两部分人在各个等级上互相了解、协同工作的方案。这个方案很有效。到 1974 年，工程技术人员对管理问题，管理人员对技术问题，都可以作出明确的解决答案。1976 年 7 月，公司在阿利桑那州弗尼克斯兴建了一座大型两片式罐头工厂。兴建以前，公司召集未来的管理人员，向工程师们讲了他们的需要。在建设进行中，公司雇进了大多数的操作工人，让他们了解正在安装的机器，并和工程师、管理人员熟识起来。37 个星期以后，工厂建成，顺利投产，每天生产 100 万个罐头。各方人员的合作结出了硕果。

#### □关心人，带来了劳动生产率

公司总经理康赛丁对职工有着不寻常的“关心”。1977 年，公司举行了两次有茶点和马戏表演的联欢会，招待职工家属，为的是让职工的老婆孩子来看看职工生活中的重要部分——公司和工厂。这样的联欢会，他们今后还准备更多地举行。康赛丁自己还常常到工厂里去，了解工人的生活，了解他们想些什么，设法为他们解决问题。

对于关闭不合算的工厂，康赛丁是决不心慈手软的，自 1973 年以来他决定关闭了 6 家工厂（同时有 18 家在兴建扩建），但是，他总是设法为裁减下来的职工安置新工作。在 392 个被裁减下来的工人中，公司声称已为 361 个人在公司其他工厂或别处找到了工作。

康赛丁的哲学是，关心职工福利并不耗费很多钱，尽管带来的收益是道德上的忠诚，是不可见的，但它带来了劳动生产率。

#### □面临的新问题

康赛丁的这一套经营作风和方法，一直对公司产生好影响，但是，公司的董事和职员都认为，公司规模大大增长了，而且国际分部已逐渐成为公司的主要组成部分，总经理参与具体事务过多，会影响对于公司方针大计的决策，影响对全公司业务的管理。这些情况已迫使康赛丁考虑，建立严密的管理组织，以适应形势的发展。现在他已聘任了一位副总经理，作为公司管理的第二号人

物。

## 日本富士家具株式会社の“VCS 运动”

富士家具株式会社是个有二十多年历史的中小企业，其主要产品，如客厅、卧室、书斋、餐厅、会议室等用的桌椅、沙发、柜橱、梳妆台、成套家具，行销国内外。长期以来，它按照“不断研制顾客需求的新家具，大量、廉价地为社会提供优质产品”的方针和“内谋和，外施信”的社训，在变幻莫测的政治经济和经营形势下不断有所发展。

该社在经营管理上很有特色，尤其 VCS 运动是值得称道的。VCS 运动，即目视管理活动，是一种把各种管理项目数据化、图表化、形象化、显在化，即便是外行也能对浪费一目了然。这一管理方式，是“为满足多品种、好产品、低成本的时代要求”而提出来的。他们认为，“作业 = 工作 + 浪费”，在严峻的社会经济环境中，求生存、求效益、求发展的唯一出路，就是动员从业人员由机械地劳动变为能动地劳动、创造性地劳动，在市场优先的生产体制下，杜绝各种浪费。从上述认识出发，他们在 VCS 运动中，首先开展 4S（即整理、整顿、清洁、清扫）活动，为改善企业管理奠定基础；继而实行标准作业，开展班组活动和多能工活动，提出了“八杜绝”、“三减少”的全厂管理目标，即杜绝搬运中的浪费、加工中的浪费、无效作业浪费、不良品浪费、技术过剩浪费、库存浪费、等待的浪费、动作的浪费，减少原材料、在制品和商品库存。

VCS 运动给富士家具株式会社带来可喜的成果，这主要表现在：

- (1) 从业人员参与管理的积极性提高了，班组活动踊跃，提案件数大增；
- (2) 浪费现象减少，形成了边角余料再利用的风气；
- (3) 管理条理化，如料场木材码放整齐，标识明显，方便了先进先出，库存减少；
- (4) 产品质量提高，应时品种大量出现；
- (5) 经济效益增加，1980 年 4 月至 1981 年 3 月虽因市场需求变化销售额受到影响，但其利润却大于往年。

# 十、成功之母

## J·C·彭尼公司：过于保守的错误

J·C·彭尼公司的所作所为，是保守思想的一个典型例证。那时，消费大众已日益要求获得消费者信贷，并希望最好能在一家商店买齐所需商品，而不必跑了这家又那家，同时人口的迁移也在趋向大城市及其近郊。但是，在这种新形势下，由于某些我们将在下文中论及的原因，彭尼公司并没有跳出那种基本上是在乡村小镇里实行的付现自动买卖的老框框，使得自身无法继续扩展，只得在顺应潮流的竞争对手的合围中苦苦挣扎。最后，是一位主管职员的一份批评性的备忘录——他因越级上报而冒着砸饭碗的风险——才使得公司终于如梦方醒，认识到迫切需要对40年来一贯坚持的经营路线和方针进行深刻反省。不过，首先还是让我们来看一看彭尼公司成功的开端和它早期的发展过程吧。

### □开端

1902年春天的一个黎明，一位名叫吉姆·彭尼的年轻人在凯默勒一个坐落在怀俄明州西南角的边境城镇上，开设了一家杂货店。他给这个店取名叫“黄金准则”，以牢记他父亲根据圣经戒律向他提出的处理人际关系的告诫：“你怎么对待别人，别人就会怎么对待你。”他向全镇送发了大量传单，以告知商店开业的日子。开业那天，彭尼商店一直到子夜时分才打烊，当日销售额为466.59美元。打那以后，每星期除星期日是早晨8点开门外，其余几天他从早晨7点开始营业，晚上则要等到街上已没有一个矿工或牧羊人才关门。第一年商店的营业额是28898.11美元。

在凯默勒，彭尼面对着一个强有力的竞争对手。这个城镇主要是由一家矿业公司控制着，它所开设的商店实际上在该地居垄断地位，因为那里的大多数业务是以赊销或以公司发给代价券方式成交的。彭尼商店既不提供任何赊销业务，也不能接受这种代价券。它所能提供的只是质量上乘的商品，使顾客愿意掏出现金，将东西买回家去。彭尼商店也不作任何新奇的装修，所有的商品都只是放在柜台上，让顾客看得见，摸得着，而且不论顾客购买多少，商品单价保持不变。彭尼商店还实行了退货服务：如果顾客对买的东西不满意，他们完全可以将它退回，并如数取回货款。

吉姆·彭尼做生意并不是一帆风顺的。1875年，他出生在密苏里州某农场一个贫困的浸礼会牧师家里。他家是个大家庭。中学毕业后，他在当地一家杂货店当上了营业员，月薪 2.27 美元。但由于身体欠佳，他被迫辞去了这份差事，并迁往西部。由于他再也不愿为别人卖力，因此他凑足了一笔资金，在科罗拉多州的朗蒙特开了一家肉铺。可是没多久他就失败了，还把自己的所有积蓄都赔了进去。这样，他想成为企业家的第一次投资没有成功，不过，他的第二次投资，也就是这家坐落在怀俄明州的小矿城的小店，终于获得了成功。该店成为日后 J·C·彭尼公司的雏型。

#### □成功发展的年代

彭尼并不满足于只开一家店。随着凯默勒那家商店的日益兴隆，他考虑再开设一些商店。1905年，他已拥有两家商店，总销售额接近 10 万美元。1910年，彭尼将公司的名字由“黄金准则”改为 J·C·彭尼公司。这时，他的连锁商店已发展到拥有 26 家零售店，分布在西部的 6 个州。他保留了在凯默勒行之有效的策略，努力给他的顾客货真价实的商品——这通常是指尽可能低的价格。他仍坚持只用现金做交易的政策，也不对商店进行特别的装修，并维持了较低的管理费用。这样，虽然商品价格低，公司仍然获得利润。彭尼为他的商店所选取的环境，也是他在这一段时间获得成功的重要因素。他把这些商店局限在一些小城镇中，在那里，彭尼商店的经理们可能是社区中那些家喻户晓、待人友善和有口皆碑的成员。而且，由于在这些地方不像在大城市里那样会遇到激烈的竞争，这就更有助于彭尼公司的迅猛发展。在短短的 30 年中，公司的商店便从 2 家发展到近 1500 家。

此外，彭尼公司能获得这么快的发展速度，还与它所实行的独特政策有关。彭尼是从哪里觅得如此众多忠诚能干、受过训练的管理人员来经营上百家新开设的商店呢？几乎同样重要的是，他又从哪里筹集到资金，使得在短时间内开设的这么多商店里能有充足的商品存货的呢？

吉姆·彭尼是通过“合伙经营”的方式来筹集与创造所需的管理资源的。当每个商店经理已从他所经营的商店的盈利中积累起足够的资本时，他就被获准购买一家新商店中三分之一的合伙股份。当然，另一个必要的前提是他已从其雇员中培养出一位胜任的接班人，使他能转而投入到对新商店的有效管理之中。这样，就有了巨大的动力来为公司的发展提供所需的资源，因为这样就会激励每个商店的经理去发现具有最佳素质的雇员，并尽心尽力对他们进行最好的培训。此外，由于利润是用来偿付合伙人的权益或开设新商店的，因而上述措施还使得利润重新投资于公司。

到 1924 年，商店和合伙经营店已发展到 570 家。为了获得维持公司进一步发展所需要的外界财源，合伙经营又变为公司形式，这样所有商店都归于公司属下了。经理可以拥有商店三分之一股权的日子也宣告结束了。由此，公司的局面开始经历一个重大的变化。

到那时为止，商店的经营一直是各行其事的。在比较笼统的政策下，每个经理可以作出他们各自的决策。现在，这种松散的组织形式逐渐为更集权化的政策和行动所取代，而且这种趋势在此后的数十年中一直得以持续。由于聘请专家制定了一套所有商店均须遵守的严格预算制度，并改善了各商店的经营方法、库存安排，优化了商品的种类组合，进一步明确了职务晋升标准，因而各商店的经营更趋一致了。总部采购人员在以什么价格采购什么商品方面比商店经理拥有更大的决定权。现在，对商店经理的评价是通过在他们相互之间比较成绩来进行的，只有表现出色的经理才能提拔到较好的商店或总部去。彭尼公司开始把自身塑造成为一个统一的、高效的组织。尽管 30 年代发生了经济大萧条，但正如表 10—1 所显示的那样，彭尼公司还是在继续发展。

表 10—1 J·C·彭尼公司的商店数和销售额增长情况

年 度	商店数目	销售额（美元）
1902	1	28, 898
1905	2	97. 653
1912	34	2, 050, 641
1919	197	28, 783, 965
1926	747	115, 957, 865
1933	1, 466	178, 773, 965
1940	1, 586	302, 539, 325

#### □ 出现问题

尽管彭尼公司取得了巨大发展，并在美国中部地区牢牢地站稳了脚跟，但是到 50 年代时，对于以往一直取得成功的政策，还是提出了一些问题。这些政策是不是需要加以改变？它们是否还合乎今日社会的潮流？彭尼公司是否比以往任何时候更经不起竞争的考验？

从事日用商品经营的企业总是习惯于把西尔斯公司视为参照标准，来与之进行比较，因为西尔斯公司是一种高效率的、不断进取的大型企业的样板。第二次世界大战后，实行不扩张策略的蒙哥马利·沃德公司最终发现自己已难以和西尔斯公司一争高低。而此刻，J·C·彭尼公司在对比了自己与西尔斯公司

的销售统计数字后，也发现自己差了一大截。

尽管彭尼领导他的公司闯过了公司青春期的艰难岁月，并取得了迅速的发展和巨大的成就，可是由于他的合伙人所持的保守态度，导致了彭尼公司在二次大战后的 20 年间迟迟没有针对市场的变化，诸如消费者信贷的提供，商品的多样化，以及城市市场的崛起等作出必要的调整、适应。表 10—2 给出了这一时期消费者信贷的增长情况，一这时期彭尼公司所一心信奉的仍然是“一手交钱、一手交货”的生意经。当然，彭尼公司起初在实行这种政策时还是合乎人们需要的，因为人们对众多独自经营的商店的懒散、低效和高价大为不满。但是，40 年过去了，时过境迁，就极有必要对这一政策进行重新评估。

表 10—2 消费者信贷的发展趋势，1940—1970 年（单位 10 亿）

	1940	1950	1955	1960	1965	1970
分期付款（除汽车之外的消费品）						
非分期付款赊购	\$ 1.8	\$ 4.8	\$ 7.6	\$ 11.5	\$ 18.5	\$ 31.5
全部消费者信贷占个人可支配收入的比重	1.5	3.4	4.8	5.3	6.4	8.0
	10.9%	10.4	14.1%	16.0%	19.0%	18.4%

长期以来，实行商品种类的多样化也被耽搁了。直到 60 年代，彭尼公司仍只经营纺织品和服装。家用电器、家具、地毯料作、体育用品和汽车零件，这些商品已成为一般的连锁商店如西尔斯公司、沃德公司和其他一些百货公司经营范围的一部分。可是，彭尼公司却恰恰忽略了这些商品。最后一个问题是，大多数彭尼商店坐落在密西西比河以西人口较稀少的小地区里，而人口稠密、发展迅猛的东部和大都市却不是彭尼公司的领地。

因而，重新评价以往的政策是必要的，实际上早就应该这样做了。尽管公司的存亡还没有受到威胁，但它作为美国零售业大军中的一个具有竞争力实体的地位显然受到了损害。不过，当这种拒绝变革的势力变得根深蒂固时，要对付如此巨大的阻力会有多么困难。

### 巴腾的备忘录

1957 年，由于对高层领导主动实施变革已不抱信心，彭尼公司的总经理助理，威廉·M·巴腾给董事会写了一份备忘录。这份备忘录后来产生了深远的影响。

在现代企业史上，这或许是一份影响最大、传播最广的备忘录。自 26 年前巴腾充当公司的编外售货员算起，他已为公司工作了很长的时间。此刻，他感到已是到了非进行变革不可的地步了。对此他深信不疑，甚至愿意以任何东西来打赌。于是，他向董事会呈递了一份备忘录，对公司的保守、对美国正发

生的变化的无动于衷，进行了猛烈的抨击。

50年代，人口的增长集中在大城市。随着人均收入的提高，吸引消费者购买的不再是那些日常生活必需品，而是那些能够满足消费者内心需求的商品。因而，商品时髦与否变得至关重要，而这恰恰是彭尼公司极为薄弱的环节。备忘录直截了当地指出：彭尼公司赖以发迹的时代正迅速消失，如果彭尼公司还想生存下去，就必须着手变革。

巴腾建议对商品特性进行研究，以确定商店应经营的商品类型。他建议此项研究应涉及下面三个基本方面：

(1) 在商业领域，与主要的竞争对手如西尔斯公司和沃德公司进行比较，从而确定彭尼公司目前所处的地位。

(2) 通过对人口变化和购买趋势，以及对工作和闲暇时间的分析，来预测市场机会。

(3) 通过研究需要填补的市场空白，弄清相应地在商品和服务上要作出哪些变化。

时隔两年，即1959年，商业特性研究完成了。得出的结论是：彭尼公司经营的仅仅是纺织品和品种有限的家具，而且，它所作的广告大多是迎合女性的。于是，彭尼公司决定要将商品打入到人口增长最迅速地区的全部家庭中去。在谈到服装和家具的优势时，某位副总经理作了如下评述：

“当女士们购物时，我们没有为她们的丈夫提供可浏览的场所，比方说涂料部和五金部等。我们也没有象玩具部那样的东西来吸引孩子们。同时，我们还认识到，我们必须更多地考虑‘一次性方便购买’。”

巴腾在写了那份大胆的备忘录后一年，便成了彭尼公司的总经理，受命实施所必需的改革。现在的问题是，要赶上它的竞争对手，夺回多年来由于保守、一成不变的政策而丧失的领地，是否已经太迟了？尽管最终确定了存在的问题，并使之广为人知，但是，这些问题能否迅速地加以克服呢？

□最终，还是进行了变革

1958年9月，彭尼公司开始试验提供消费者信贷的可行性。最初，只有24家商店参加这项试验。对彭尼公司来说，想在整个公司范围内建立起消费者信贷业务需要花三年多时间，但是至少他们已经认识到，为了赶上时代变迁的步伐，为了经营好高价商品如电视机和洗衣机，必须提供消费者信贷。

虽然彭尼公司涉足消费者信贷领域比较晚，但是这也给它带来一定的便利。它一开始就设计了一个几乎完全电脑化的系统，相形之下，其它一些零售商品一开始时使用手工处理系统，后来又被迫实行电脑化，这样付出的代价就

很高。如果以手工操作彭尼公司的信贷系统，就需要 37 个中心来为所有的商店服务，但是，由于它使用了先进的 IBM 计算机，因而只要建立 14 个地区性的信贷办公室便可以了。当彭尼公司安装这一系统时，其他零售商中只有西尔斯公司能做到让他们的顾客在全国任何商店购买后，只收到一份帐单。

到 1962 年，所有彭尼商店都提供了消费者信贷业务。到 1964 年，经营成果明显表现出来：彭尼公司 28% 的销售额来自赊销业务。1964 年，从 500 多万个经常收支帐户中所取得的收入达 6 亿美元。到 1966 年，赊销额已达全部销售额的 35%。到 1973 年，赊销额则超过了全部销售额的 38%。到 1967 年，彭尼公司已拥有 1200 万赊销帐户，是“就餐俱乐部”和“美国运通公司”二者之和的两倍。

正如所希望的那样，消费信贷业务的建立带领彭尼公司走上了商品品种多样化之路。它开始仿效西尔斯公司，在经营纺织品的同时也提供耐用品（如电器、家具等）。很多年来，彭尼公司在经销女袜、床单、毯子、大衣和服装、工作服以及男子内衣上一保持着全国第一。1960 前，纺织品平均占其全部销售额的 95%。应该承认，在某种程度上，纺织品使彭尼公司免遭经济发展波动的影响。因为在困难时期，纺织品一般是人们削减开支时最后考虑的对象；另一方面，家用电器或家具的购买却经常可以被推迟，直到情况好转。但是通常说来，这些纺织品的毛利是很低的，盈利主要靠较高的营业额和销售量来完成。而且市场上能容纳的纺织品也是有一个限度的，所以不打破单一经营纺织品的格局，不搞多样化经营，销售和利润的潜力终究有限。

彭尼公司实行产品多样化经营的第一步，就是涉足经营高档的妇女时装、皮革制品和家具。接着，又增加了标有设计者的服装和青年人喜爱的男女运动衣，从而进一步拓宽了经营的花色品种。1962 年，彭尼公司开始出售耐用品，这些新商品出现在新建的、或扩建了的商店里，还有小部分出现在可以腾出一点空间的老商店里。1963 年，彭尼公司开设了第一个品种齐全的百货商店，拥有一些新的部门，如电器部、电视机部、体育用品部、涂料部、五金部、车胎部、电池部和汽车配件部。以后的新商店里一般都以全部营业面积的 25%—30% 来经营这些新的耐用品。

到 1965 年，彭尼公司中已有 173 家商店设有收音机—电视机部。有 103 家商店经营主要的家用电器，有 67 家商店经营体育用品，有 58 家商店经营涂料和五金，有 42 家中心经营车胎、电池、汽车配件业务。可见，多样化经营已实实在在地走上正轨。

彭尼公司还试图在那些由于店堂太小而没法放存货的商店里出售耐用品。

1962年，彭尼公司买下了“综合货物公司”，这是一家规模很小，但自动化程度很高的邮购公司。接着，在很多商店又建立起商品目录中心，向消费者提供更为丰富多样的商品。1971年，目录销售获得了盈利，彭尼公司终于能以平等的地位和西尔斯和沃德这样的老牌公司进行角逐了。

把那些平均面积为3万到4万平方英尺、只经营纺织品的小型陈旧的商店更新改造成品种齐全的商店，这项工作也在认真地进行。这些新商店面积从4.3万平方英尺到22万平方英尺不等，平均为16.5万平方英尺。其它一些多样化经营，如廉价商店、药房及超级商场也在进行。1968年，彭尼公司控制了比利时萨尔马·S·A零售公司的股权，从而开始了它向海外的扩张。1971年，彭尼公司进入意大利市场。

保守的政策已经被废弃，取而代之的是以蓬勃发展为导向的政策。但是，已经损失的销售额和利润能完全挽回来吗？或许，最为重要的是：在这15年中，由于过时的政策而丢给西尔斯公司的地盘能重新夺回来吗？

□一个得到纠正的错误

最近15年里，彭尼公司已出现了蓬勃生气。事实上有时其扩张势头可与西尔斯公司相匹敌，而西尔斯公司毕竟比彭尼公司大一倍多。表10—3给出了近年来西尔斯公司和彭尼公司的资本支出，以及这些支出所占销售额的百分比。从这张表中可以看到，彭尼公司用于扩张支出占销售额的百分比，要比西尔斯公司大得多。但是，彭尼公司已经夺回了失去的地盘吗？

表10—3 彭尼公司和西尔斯公司的资本支出，1968—1973年

每会计年度 (一月份为止)	西尔斯公司		彭尼公司	
	资本支出(单位:10万美元)	占销售额的百分比	资本支出(单位:10万美元)	占销售额的百分比
1968	\$ 186	2.5	\$ 111	4.0
1969	139	1.8	127	3.8
1970	211	2.4	139	3.7
1971	259	2.8	204	4.9
1972	339	3.1	185	3.8
1973	392	3.2	210	3.4

表10—4给出了自1940年以来，彭尼公司与西尔斯公司销售额的对比数据。它还给出了彭尼公司相对于西尔斯公司的市场份额，也就是彭尼公司占西尔斯和彭尼两家公司总销售额的百分比。

表 10—4 彭尼公司和西尔斯公司的销售额对比，1940—1974 年

年份	彭尼公司 (单位：1 千美元)	西尔斯公司 (单位：1 千美元)	市场份额（销售额占两公司 销售总额的百分比）	
			彭尼公司	西尔斯公司
1942	\$ 490, 295	\$ 915, 058	35	65
1944	535, 363	851, 535	38	62
1946	676, 570	1, 045, 259	39	61
1948	885, 195	1, 981, 536	32	68
1950	949, 712	2, 168, 928	31	69
1952	1, 079, 257	2, 932, 338	28	72
1954	1, 107, 157	2, 981, 925	27	73
1956	1, 290, 867	3, 306, 826	28	72
1958	1, 409, 973	3, 600, 882	28	72
1960	1, 437, 489	4, 036, 153	26	74
1962	1, 553, 503	4, 267, 678	27	73
1964	1, 834, 318	5, 115, 767	26	74
1966	2, 289, 209	6, 390, 000	26	74
1968	2, 745, 998	7, 330, 090	27	73
1970	3, 756, 092	8, 862, 971	30	70
1972	4, 812, 239	10, 006, 146	32	68
1974	6, 243, 677	12, 306, 229	33	67

从这些表中可以看到，在 40 年代早期及中期，彭尼公司的市场份额（或相对于西尔斯公司的销售额）有急剧上升的趋势，但是到了 40 年代后期，这种趋势完全颠倒过来了。接着，彭尼公司的市场份额大幅度下降，反映了那一时期彭尼公司的过时政策所产生的后果。直到 1970 年，彭尼公司才重新提高了它的市场份额，并开始了一个新的上升趋势。尽管 60 年代采取的行动使公司东山再起，但这时的结果仍远远低于以前达到的市场份额，也无法与以前所形成的那种发展趋势相比。

彭尼公司近年来为发展所付出的努力是无可挑剔的，甚至已无法再更上一层楼了。然而，残酷的事实是：如果由于某家公司缺乏进取精神，或常犯一些错误而使另一家公司得以遥遥领先，除非那家领先的公司也出现失误，否则落后的公司要想后来居上是极其困难的。（后面的案例将要描述的沃德公司那种极端保守的行为，也几乎发生在同一时期，而且西尔斯公司也是它的主要竞争对手。）

□1945—1958 年的失误，起因何在

成就卓著、锐意创新者可能既高瞻远瞩又鼠目寸光，既富有灵感又耽于盲从，这是人类奋斗史上的一种异常现象。或许，亨利·福特是一个集这些优缺点于一身的最突出的例子。一方面，他开创了汽车的大批量生产流水线；另一方面，他又冥顽不化，拒绝从黑色 T 型轿车中摆脱出来进行新的开拓。

吉姆·彭尼和他的公司也存在相似的情况，即缺乏远见、抵制变革。彭尼

公司早年的政策确实是行之有效的。然而物换星移，这些政策早已不再能适应新的经营环境。可是，彭尼公司仍然固守着这些“已为历史证明是成功的”政策。要打破人们已习以为常的行事方式，的确是困难重重。

彭尼公司抵制变革的部分原因在于领导层。因为彭尼公司的大部分高层管理人员都是从低层通过一番奋斗才登上高位的。组成整个领导层的都是那些曾参与公司早期发展的彭尼的同事们。举例如下：

厄尔·萨姆斯，一开始曾是吉姆·彭尼在凯默勒时的职员，而后为其管理一家商店。1917年，萨姆斯成为公司的总经理，并一直干到1946年成为董事长为止。

接替萨姆斯的是艾伯特·休斯，曾教过彭尼的儿子拉丁语，但他认为在商店干更有刺激，便进入了在密苏里州莫伯利城的一家彭尼商店。以后在犹他州和佐治亚州管理商店。他在1946年被任命为总经理，并一直干到1958年，让位给巴腾（他写了那份著名的备忘录）。

即使是改革的实施者威廉·巴腾，也是满脑子传统的彭尼哲学。他最早开始为彭尼工作是在1926年，当时他还在读中学。1935年，他作为鞋子推销员正式成为公司的专职雇员。

1964年，巴腾升为董事长后，雷·乔丹成为总经理。雷·乔丹自1930年起在俄克拉何马小城皮彻开始为彭尼公司工作，他的这次晋升达到了他职业生涯上的顶峰。

彭尼公司可以沾沾自喜于他们那套从内部提拔人员的政策，他们常会不无自豪地在公司的高级经理人员中找出这样的例子。然而值得我们深思的是，这一政策是否能行之久远？缺乏新鲜血液可能会产生消极的影响。虽然接受培训会因为有希望得到不断晋升而受到激励，但是若没有注入新鲜思维，甚至没有外部人员的“破坏性”影响，那么旧的政策很可能永远自行生存下去，而创新将会困难重重。

当然，一个企业如果准备变革，就首先必须对外部趋势有所了解，并作出评价。在这一点上，一个研究部门或一位负责长期计划的人员将有助于管理人员了解环境，提供其进行变革所需要了解的信息。不过只要对本行业和整个经济形势中正在发生的情况保持警觉，那么对所有人来说，经营环境中的大多数重大变化都是显而易见的。比如说，消费者信贷日益普及的趋势，早在彭尼公司对之举棋不定的很多年前就可以很容易地从政府或行业公布的统计数据中获知。同样，人口从农村向城市的迁移，以及近效区购物中心商店的日益兴旺，这里面也没什么神秘可言，相反是妇孺皆知的。那么，为何身居要职的人却对

此视而不见、无动于衷呢？其原因就在于，他们已被习以为常的方法蒙住了眼睛，只有当某种事情震动了他们，如巴腾的备忘录，或者企业严重恶化的经营结果，才可能最终使他们幡然醒悟。对环境保持警觉，愿意变革，甚至居安思危，主动进行变革，这正是那些成功的、勇于进取的企业的法宝。

彭尼公司这个例子告诉我们，一个组织需要不断补充新鲜血液。单纯地依靠内部的培养和提拔，容易使人眼光狭隘。在这样一种环境中，就常常会囿于传统的方法来处理问题。（巴腾越级反映，指出这种老传统下所潜在的错误和正在出现的危机，这一事实越发反映了他的勇气和胆略。但是，他只是个例外。）当然，我们在这里并不是要提倡采取完全相反的措施——让大部分的重要管理职位都由外面的人来担任。这样做也会对受训者和下层管理人员的士气起到不良的影响。相反，采取一种折衷的办法更容易获得令人满意的效果，也就是一方面从机构内部选拔管理人才来鼓励目前的经理人员和公司新成员创造成绩；另一方面，将有才能的外部人员吸收到组织中来，充分地发挥其能力和特殊经验。由此可见，采取折衷的办法，比之单纯地依赖于内部或外部来选拔人才，更切合实际。

彭尼公司在 40 年代和 50 年代缺乏创新性，反映了在很多组织中都需要在雇员和管理人员中间培养创新的思想，而这又常常需要高层管理者的支持和鼓励。除此之外，接受变革和愿意变革也是重要的，因为如果一个好点子不能付诸行动，一个机构的创造性就会马上枯萎。

培养创新精神可以通过很多途径。如通过人员的组合，吸收思维敏锐的新人；或者通过研讨会和讲座，到那里去接触来自不同组织、有着不同经历的人；如此等等，都可以让人们接触到新鲜思想。如果对那些具有创新性的个人及早予以发掘和奖励，也能够促进生产创新思维。

### 杜邦公司：失算的错误

技术上的突破是不常有的，但是如果真的有了什么突破的话，那就会给某个幸运的企业带来令人振奋的销售额和相应的利润。有时，一个技术创新似乎势在必行，无可阻挡——尼龙的命运便是一例。1963 年春，杜邦公司的有关人员为他们已开发出一种注定会象尼龙那样获得成功的产品而欣喜若狂——这就是可发姆。

他们花了 25 年的时间对可发姆进行了技术研究，现在，他们已进一步制订出详细的生产和销售计划。做到这些当然不是靠运气。尼龙的成功，使杜邦公司的经理们相信可发姆值得全力支持，而不是部分的支持。

开发可发姆是为了替代鞋帮上的皮革。和皮革相比，它具有一些非常好的优点。当然，它也有一个缺点：不象皮革那样具有伸缩性，能够适合脚的大小。为了了解公众对这种新产品的接受程度，杜邦公司把 15000 双用可发姆制成的鞋子让消费者在通常情况下试穿。有趣的是，好多人根本没意识到他们穿的不是皮鞋。的确，大约有 8% 的人认为可发姆鞋不舒服，但要知道另一方面有 3% 的人抱怨皮鞋不舒服，24% 的人感到另一种皮革替代品——乙烯基塑料鞋——不舒服。杜邦公司的研究者们因此松了口气，可发姆的舒适程度看来并不那么令人担心。

保持乐观的进一步依据来自长期的经济研究。这项研究预测，到 1982 年将有一次严重的皮革短缺。那时，大约有 30% 的鞋将由其它代用材料制做。因为大部分皮革替代品，主要是乙烯基化合物，有一个严重的缺点——透气性差，因而可发姆所面临的机会是显而易见的。在与杜邦公司销售代表打交道的 36 家制鞋商中，有 30 家表示他们愿意要可发姆。

#### □前景

1963 年 10 月，可发姆正式在芝加哥全国鞋类展销会上亮相。1964 年 1 月 26 日，在 20 个城市的报纸上，第一次同时刊登了有关可发姆的全国性消费广告。这些城市都是公司的目标市场。

可发姆作为皮革的替代品，具备一些真皮革所没有的优点。广告对这些优点作了突出的宣传：它透气性好，易于弯曲，但不会走样；可发姆的重量只有皮革的三分之一，而且广告强调它比皮革穿起来更加舒适；可发姆十分耐磨，又能防水；与皮革不同，它用不着擦油，只要用一块湿布抹一抹就能恢复光泽。

作为一种合成材料，可发姆的均匀性也给鞋子制造商提供了胜过皮革的一些优点。尽管可发姆的成本较高（当时每平方英尺需要 1.03 到 1.35 美元，而皮革只需 0.50 到 1.00 美元），但这些成本部分能被其它方面的节约所弥补。例如，浪费较小；这种材料能比皮革更有效地被利用，皮革常常表面不平整且形状各异。由于可发姆厚度均匀，便可以用机器来切割，这样就避免了费用较高的手工切割。

杜邦公司对广告和推销工作不惜工本。1964 年 2 月 23 日，在全国广播公司（NBC）的电视里，“杜邦一周”节目专题介绍了可发姆。而在那一年，公司花了 200 万美元为可发姆做广告。

杜邦公司的市场策略主要是：让人们把可发姆看作是时髦和优质的象征，并接受它。公司在《体育画报》、《纽约人》、《哈珀斯市场》、《时装》和《老

爷》等传播媒介上对可发姆作了连篇累牍的宣传。但是，对批发商却实行严格的控制，杜邦公司只把可发姆直接卖给那些生产高档男女皮鞋的制造商。由于对可发姆的前景预测非常乐观，要吸引这些制造商似乎是不成问题的。

零售商是经过挑选的，他们必须在消费者中享有很高的声誉。他们的任务就是大力推销可发姆鞋。反之，他们也因大量的、全国性的广告宣传而获得巨大的销售利润。杜邦公司还派出商业代表到那些零售点去帮助展销并训练推销可发姆鞋的人员，这种训练把重点放在如何更好地使顾客穿着合脚上，这一点对可发姆鞋来说是至关重要的，因为这种材料没有象皮革那样好的伸缩性，穿着可发姆鞋不合脚的人会感到不舒服。

凭借着时髦的形象和大量的促销手段，以及制造商和经销商的热情，可发姆看来正一路顺风。1964年8月，杜邦公司单单为了扩大可发姆材料的销售而在田纳西州的旧希科里开办了一家新工厂。接着，在1966年，合成鞋市场被注射了一针强兴奋剂。由于1965年大规模的皮革出口，美国市场正面临皮革短缺和皮革价格上涨的情况，于是对可发姆的需求远远超过了杜邦公司的供给能力，杜邦公司的研究人员和经理人员继续象谈论尼龙那样谈论着可发姆。

#### □背景

杜邦公司的发展经历了两个阶段。1930年前，该公司通过收购其它企业而进入许多不同的市场，从而获得发展。从那以后，公司的发展主要来自内部的革新，利用技术研究来发现易于推销的新产品，这些新产品在受到专利的保护下，能为杜邦公司牢固地占领新开发出的市场，公司也因此而获得比那些缺乏创造性的公司多得多的投资报酬。在这样一种策略下，杜邦公司的销售额从1946年的6.49亿美元增加到1965年的30亿美元。在这个阶段，大约有40亿美元被投资到厂房、设备上，还有30多亿美元作为红利分给了股东，而且公司没有长期债务。

有些产品，诸如合成橡胶中最早的氯丁橡胶，和所有合成纤维中最早的、也是最重要的尼龙，都是来自于杜邦公司研究机构的创新。尽管这种研究的成本很高，每年超过1亿美元，并且不少还不能一下子取得投资报酬，甚至有些产品还不能马上具有商业用途，但几个突出的成功例子就足以说明这种研究工作是合算的。

早在本世纪30年代末，杜邦公司就首次开始了对多孔聚合薄膜的基础研究。但直到50年代，当纤维织物和抛光剂部门开始认真地关注鞋帮市场时，才开始利用这一成果。一种特殊的透气人造革——底层是棉网、顶层表皮带孔的双层材料——就是为此目的而开发的，并取名为可发姆。

在对可发姆的市场潜力进行估计时，采用了一项比较新的数学构模技术——风险分析。这个模型中输入的数据包括下面几项：制鞋业和皮革业的历史数据，对小规模试验工厂运行成本进行测试后得出的试验数据，在批发商和消费者方面对可发姆的耐用性和实用价值进行市场调查后得出的数据，以及制鞋和化工行业专家的判断。这个数学模型预测：由于可发姆是一种公众从未知晓的高质量产品，因而将会对此产生巨大的需求。模型还预测，在至多未来 20 年中，皮革将供不应求。如果输入这个模型中的假设都是正确的，那么前途看上去很光明。

为解决开裂、软化及硬化的问题，杜邦公司在公司范围内对可发姆鞋进行了测试。在杜邦公司的严格监督下，最高水准的制鞋商与公司签订合同进行小批量生产。然后，把这些鞋子分发给公司职员，以便发现材料是否有缺点。在解决了耐用性方面的问题后（开裂、软化和硬化），又把 15000 双鞋子发给消费者试穿。现在，可发姆已经进入市场准备就绪了。

#### □问题

当然，人们能够预计到皮革行业将试图反击可发姆的入侵，毕竟它是被直接用来替代皮革的。该行业的同业公司会——美国皮革工业联合会（LIA），在可发姆打入市场后，把它的广告数量翻了一番，使用的广告语包括诸如“当然，你喜欢用皮革，这也就是他们为什么要仿制的原因”。这些话的用意很清楚：皮革行业想把可发姆描绘成皮革的一种廉价替代品。LIA 甚至尽可能地在每一广告的最后捎上这样一个小段话：“重要的是，要确保得到你为之付出的等价物。”

在 1965 年，旧希科里工厂与此进行了斗争。技术上作了改进以使这种产品更趋完善，销售量达到了 1,000 万平方英尺。但是，生产工艺的复杂性引起的初建时的困难导致了低产出和高成本。然而，质量控制程序仍被十分严格地执行，低于标准的材料被毁掉，而不是被出售。这样，到该年年底，生产上的问题才开始缓和。

1966 年，可发姆的生产量达到约 2,000 万平方英尺。由于亏损与 1965 年相比明显减少，公司形势非常乐观。生产成本在降低，而市场需求仍然保持旺盛的势头。

但是，市场上开始需要品种更为多样、更具魅力的面料。所以，完工成本的增加大大超过了原来的预测。而且，皮革市场价格一直在波动。因此，制鞋商对替代材料的态度也是忽冷忽热。

可发姆也受到其它方面问题的困扰，这些问题涉及消费者对这种材料的接

受能力。与早期调查的显示相比较，有关舒适程度的问题被更经常地提到。尽管杜邦公司的技术人员一再声明可发姆比皮革有更多的出气孔和更容易透气，但许多顾客仍嫌这种鞋子太闷。而且，因为这种材料不象皮革那样具有持久的伸展性，所以尽管它寿命很长，但顾客仍抱怨这种鞋子太紧。作为一个解决方法，杜邦公司建议消费者买稍许大一点的尺寸。但是，这一想法正好遇上了这样一种荒唐的心理：几乎没有人愿意承认自己有一双大脚。

其它一些影响也在起作用，美国进口的鞋子数量日益增多。欧洲产的鞋，尤其是女式鞋，由于它们用料考究，做工精细，款式新颖，因而深受欢迎。由于材料和生产成本很低，这种外国制造的皮鞋售价低于可发姆鞋。

乙烯基纤维作为一种鞋帮材料也有了惊人的发展。这些可塑材料由于外表很象皮革，所以在汽车和办公室装潢上已经得到广泛应用。在可发姆投放市场前，每年大约有 3,000 万双这种材料制成的鞋子出售。乙烯基纤维的生产商能提供各种不同的颜色、装饰花样和其它的罩面剂，并且零售价大约只是可发姆的一半。到 1967 年年初，这种鞋每年能卖到 1 亿多双，而且销售量还在不断增长。1967 年，佐治亚一邦迪纤维公司、通用轮胎与橡胶公司、B·F·古德里奇公司、联合碳化物公司、阿姆斯特朗·科克公司、塞拉尼斯公司和 3M 公司都进入了合成材料市场，使可发姆面临越来越多的竞争。

尽管可发姆在美国取得了最初的成功，但在把它推向欧洲市场时却并不那么令人满意。一开始，由于产量有限，美国的巨大需求还不能得到满足，因此销售限制在国内市场上。最后，在 1967 年 12 月，杜邦公司宣布采取一致行动开发欧洲市场。但是，在欧洲，高档鞋仅占整个市场的很小一部分，并且，杜邦公司无法说服外国制鞋商不向市场提供最高价格的可发姆鞋，因而，销售潜力十分有限。当可发姆准备进入欧洲市场时，两种与之竞争的材料克拉里诺和奥蒂克斯已经用于低档鞋了。此外，出口可发姆鞋还得支付各种关税（举个例子，在英国要缴纳 22.2% 的关税）。欧洲的消费者又一向喜欢柔软的质地，而不喜欢硬质的可发姆鞋。

#### □再谈前景

在 1966 年和 1967 年整整两年时间里，杜邦公司花了很大力气去提高生产效率，扩大原有工厂的生产能力，形成足够的规模经济以降低价格。皮革价格开始稳定，可发姆的价格虽然没有较大的下降，但是定单还是在增加。不过，生产可发姆的工厂为努力满足需求，在生产上也遇到了不少困难，直到 1967 年末，仍未能达到设计的生产水平。在 1967 年，大约装运了 2,400 万平方英尺的材料，到该年年底，未交付而积压的订货总数超过 1,000 万平方英尺。

然而，在把工厂的产量调整得更高上花费了过多的钱，这使当年的亏损额超过了1966年。

1968年，前景似乎更为辉煌。需求继续保持强劲势头，生产上的问题也已经得到解决。所以，积压起来的定单不需要拖延太久就可以交货了，生产成本也在降低，这一切都使人产生了已经摆脱困境的印象。1968年的销售量达3,500万平方英尺，价格也降到平均每平方英尺不到80美分。尽管经营记录上仍没有出现利润，但亏损显著减少了。

然而，好景不长。事实上1968年是产量和销量最高的一年，以后需求就开始摇摆不定。而且，明显出现了一些不利因素。首先，皮革业回击了可发姆对它们的挑战，并生产和大量推销着一种十分柔软、象手套一样的皮革，它很适合那时正在流行的便装。皮革的价格开始下降。因而可发姆的价格劣势显得更为突出。进口鞋继续增加，乙烯基鞋的市场占有率正在回升。结果，1969年可发姆的销售量比上一年差不多下降了25%。

1970年10月，杜邦公司推出了可发姆的第二代产品，比第一代产品成本更低，某些特性也已作了改进。这种价格更具竞争力，因此公司期望这将会恢复对可发姆的需求。但是，这样的结果并没有出现。

合成材料市场已出现停滞。另外，日本也已经以廉价优质的材料打入了这个市场，给美国制造商带来了更大的竞争压力。更糟的是，乙烯基正以低于合成材料五分之一到三分之一的价格供应市场。并且，人们认为乙烯基材料更时髦，因此它成了许多消费者的理想选择。

#### □放弃

1971年4月14日，在经过7年大约8,000万美元到1亿美元的严重亏损以后，总经理查尔斯·B·麦科伊对股东们宣布：杜邦公司准备放弃可发姆。可发姆的主要问题是生产过程缺乏灵活性，既不能对皮革的削价作出反应，也不能根据流行趋势的变化作出调整。由于实际销售无法达到预期水平，事实上，销售趋势已是江河日下，另一方面，也由于外国产品蚕食美国市场，因而不得不作出这样一个决定。

杜邦公司在1971年6月停止了对可发姆的生产和订货。杜邦公司把剩余的可发姆存货以600万美元卖给了波士顿一家皮革中间商——乔治·纽曼公司，随后又把田纳西州旧希科里工厂的技术和生产设备卖给了波兰的一家国营制造公司波利麦克斯-塞柯普公司。这一交易还包括出卖杜邦在全世界除了北美和日本外的专卖权。波利麦克-塞柯普公司希望继续为波兰市场生产可发姆。涉及透气人造革业务的人员，最多时曾达1,000人，在杜邦公司内部被

重新分派了工作。

#### □ 错在哪里

可以把在可发姆应市前风险分析模型所预测的情况，与其进入市场 5 年后，即 1968 年的实际情况进行一下比较。预测和实际情况的比较显示如下：

(1) 实际销售量与预测大体相等 (3,500 万平方英尺对 3,700 万平方英尺)。

(2) 材料的平均价格与预期基本一致。

(3) 制作渗透纤维网及表面层的成本与预期大体一致。

(4) 在一些生产中不得不使用更昂贵的编织夹层，这使总制造成本增加了 10% 到 15%。

(5) 为达到各种所需效果 (用以满足流行款式的要求)，抛光使制造成本增加了 15% 到 25%。

(6) 第五年技术上的费用大约是预期金额的两倍。

(7) 推销费大约也为预期的两倍，这部分反映了竞争的激烈以及公司无法在市场上牢固树立可发姆的形象。

毫无疑问，可发姆失败的原因之一是无力降低生产成本以打入一个更广阔的市场。在可发姆投放市场时，整个鞋子市场的 80% 单价都在 11 美元以下。可发姆却把目标放在市场上 15—20 美元或以上一双的档次上，而这一部分的市场份额只有 10%。

#### □ 教训

杜邦公司在可发姆上的挫折表明，要对遥远将来的销售和利润作出准确预测是很困难的。当产品与过去有明显不同时，这样的预测更是不足为凭。尽管使用了高级的数学模型，仍然存在大量的判断失误和预测不到的因素，以致破坏了预测的准确性。这难道不是表明，谨慎的企业应通过应急计划和及时修正预算来保持其灵活性，以便能稳步发展、调整自己的经营、变换策略以适应几年前没能预测到的情况？我们必须认识到，要正确预测到所有可能影响销售和利润的因素几乎是不可能的。

皮革行业强有力的反应，也是把杜邦公司的预测问题搞复杂的原因。皮革行业的广告预算大大增加了，并且诬蔑性的影射把可发姆描绘成一种廉价的替代品。皮革行业推行了一种便宜的新型软质皮革，正好适应当时开始流行的便装潮流。然而，对皮革行业的这种反应不应该没想到。一般说来，增长缓慢的行业（如制鞋行业）对外来的竞争反应会十分强烈。由于整个“馅饼”即市场没有扩大多少，一个强有力的新对手势必把生意从老企业手中抢走，因而可

以预料老企业将会殊死对抗这种侵犯。

引进一项全新的技术势必会带来生产和工程上的问题以及随之而来的质量控制问题。纠正这些问题，克服生产过程中的低效率需要花一些时间。但是，人们当然难以相信这些问题会多年以来一直缠绕着可发姆。然而事实上，当汽车制造商推出一种明显不同的新车型时，他们面临的情况与可发姆相比并没有什么两样：许多缺点不得不改正，而在消费者认为新车性能可靠、不会出毛病之前，可能需要经过几个月甚至几年时间（有些人会说，美国汽车制造商甚至还不能做到这一点）。

有时，一家企业会发现一项经过长期计划的策略在实施过程中并不能起作用，那么在这时就必须马上改弦易辙，实施另一项不同的策略，或者直接停止这种产品的生产。在亏损了几年后，杜邦公司选择了后者——停止生产。但是，如果使用不同的策略和尝试一下不同的市场，或许成功就会降临。例如，可发姆可以从大部分鞋子市场，尤其是从讲究新潮的女鞋市场退出，而转向制做工作鞋。在这一市场，产品本身的特殊性能就可能会得到更有利的体现。它同样可以引入皮箱、手提包和家具表层加工市场。当然，我们不能确保这些策略中有一个或几个会取得成功，这要经过这些策略实施后的很长一段时间才能得到证实。但是，至少这些可能性应该考虑到，这或许可使可发姆生存下来。作为一家企业来说，不应太拘泥于预先制订的策略，以致于排斥其他可能比原先计划更有利可图的选择方案和策略。

## 美国铱星公司和 ICO 公司：技术创新与市场脱节的失误

### □因技术创新而破产

据新华社华盛顿 1999 年 8 月 29 日消息，在美国铱星公司申请破产保护后时隔仅两个星期，另一家国际卫星移动通讯公司 ICO 全球通讯公司 8 月 27 日也向美国特拉华州一法院递交了破产保护的申请。这两起破产案给刚刚起步的卫星通讯业的前景蒙上了浓重的阴影。

美国铱星公司作为卫星移动通讯业的开拓者，曾耗资 50 亿美元、花费 12 年的时间用于技术创新，研究开发出了由 66 颗低地球轨道卫星组成的移动通讯网络。从理论上讲，该网络可以使用户随时随地进行通信联络。但从 1998 年 11 月 1 日投放市场以来，由于手机和服务费用昂贵等原因，该公司一直客户稀少。到 1999 年 8 月初，只有 2 万家用户，而要实现盈利则至少需要有 65 万家用户。在无法按期偿还巨额债务的情况下，铱星公司于 1999 年 8 月 13 日

被迫向特拉华州的美国破产法院申请破产保护。铱星公司破产的重要原因是缺乏市场导向，忽视市场需求的变化，漠视普通移动电话的竞争威胁。由于普通移动电话的突飞猛进，90年代以来普通手机的价格和通话费急剧下跌，普通移动电话已成为大众化商品。据美国电子产品市场信息公司统计，1998年全球普通移动电话的销售量达到1.63亿部，比前年增加了51%。然而，铱星公司自恃技术先进、富于创新，忽视了市场潜量和市场购买者承受能力的预测和测量，低估了竞争产品及其价格对公司市场地位的影响，结果铸成大错。

无独有偶。由于同样的原因，不幸的ICO公司竟步了铱星公司的后尘。ICO全球通信公司计划投资47亿美元建立一个由12颗卫星组成的通信网络。到1999年8月底，该公司已筹集到30亿美元。但在铱星公司陷入困境后，投资者拒绝继续向ICO公司投资，使得该公司在该年度夏季提出的几项筹资计划全部流产。ICO公司已无力支付到期的4000多万美元债务利息。公司总裁理查德·格罗克在一份声明中表示，申请破产保护可以为ICO公司赢得进行改组、调整资本和完成融资所需的时间。

铱星公司和ICO公司的案例给我们带来的启示是多方面的。然而，最重要的还是如何正确处理技术创新与市场营销的关系。

毫无疑问，创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。然而，必须看到，在市场经济条件下，企业仅靠技术创新的领先或技术水平的先进，是不能确保其在竞争中取胜的。换言之，以为“只要技术创新搞好了，企业竞争实力就自然而然地上去了”，就可以万事大吉、高枕无忧了，这是不切实际的主观臆想，也是极其危险的经营理念。事实上，技术创新并不能包揽一切，也并非医治企业管理所有疾患的灵丹妙药。一些注重技术创新且颇有成效的高技术企业，由于忽视市场需求的变化，缺乏明确的市场营销战略，结果招致经营的惨痛失败。铱星公司和ICO公司的案例充分说明了这一点。而对我国高科技产业来说，这个问题尤为重要。因为高科技行业具有高投入、高风险、高附加值等特点，以市场为导向进行技术创新，能够给企业带来新的活力，增强企业竞争实力，并带来丰厚的利润回报。缺乏市场导向，满足于技术的超前性、先进性，由此导致的损失往往要比传统产业更惨重。

#### □技术创新应瞄准市场营销

技术创新是以市场为导向，将科技潜力转化为营销优势的创新活动，涉及从新创意到技术开发、产品研制、生产制造、市场营销和服务的全过程。从市场营销的角度理解技术创新的内含，我们至少应具备如下意识：

##### 1. 技术创新是一种营销理念

技术创新不是纯粹的科技概念，也不是一般意义的科学发现或发明，而是一种现代化的营销理念。它强调，企业必须面向市场进行研究开发，把市场需求、社会需求和国家安全需求作为研究开发的基本出发点，而且创新全过程的各个环节都要贯彻营销观念，即技术创新必须能给企业和市场购买者带来实实在在的效益。用海尔集团总裁张瑞敏的话来说，就是：要把市场的难题作为创新的课题。

## 2. 技术创新是一个系统工程

正如同市场营销的成功需要有一系列行之有效的营销组合一样，技术创新也需要有一系列与之配套的目标市场战略、市场定位战略以及产品、价格、渠道、促销战略等。因此，它是一个系统工程，而不是某一种单项活动或一个环节。只有借助众多战略战术的有机配合，才能确保技术创新的成功。海尔集团技术创新的成功案例颇能说明问题。1998年，该集团完成新产品、新技术262项，有236项成果实现商品化，商品化率达90%。海尔集团技术创新的成功，在很大程度上得益于市场营销和顾客服务的有效支持。

## 3. 技术创新重视应用价值

它强调技术开发与技术有效应用的统一，重视技术要素同其他要素的新组合。如前所述，企业的生存与发展，必须以市场为导向。技术创新必须注重科技成果的转化和应用，依靠技术进步和产业升级来提高企业的竞争实力和经济效益。因此，技术创新需要与营销创新、服务创新、渠道创新等相关要素有机配合。这样，技术创新才能给企业带来实际的效益，从而确保创新的最终成功。

## 4. 技术创新的检验标准是市场

技术创新的主要动力来自市场，市场是技术创新的基本出发点和最终归宿。技术创新最重要的是要有市场效果，这是检验技术创新成功与否的唯一标准，通过技术创新开发的新技术、新成果最终要通过商品化回到市场。高技术企业要善于调查了解所在领域的世界科技最新成就，本行业国内外市场对高技术产品的需求，从而确定企业的主攻目标。

总之，技术创新与市场营销并不是舍此即彼的对立关系，而是互相渗透、互相联系、互为前提和补充的有机整体。技术创新不能脱离市场营销的有效支持，不能超越或滞后市场需求的实际水平，不能忽视市场购买者的承受能力及其未来趋势。市场营销的成功和市场需求的满足离不开技术创新的贡献，而且市场营销本身也面临着不断创新的艰巨任务。

### □必须体现市场导向

市场营销不同于销售或促销。市场营销是从市场需求出发生产产品或提供服务，并通过一定的分销渠道和沟通传播，以一定的价格将产品或服务提供给购买者的经营活动。现代企业的市场营销活动包括市场营销研究、市场需求预测、市场细分、市场定位、新产品开发、定价、分销、物流、广告、人员推销、销售促进、售后服务等，而销售仅仅是现代企业市场营销活动的一部分，而且不是最重要的部分。销售的目的是为了卖出现有产品，而市场营销的目的则是为了开发出市场需要的产品或服务并将其交付购买者。著名管理学权威彼得·德鲁克曾指出：“市场营销的目的就是使销售成为不必要。”海尔集团公司总裁张瑞敏指出：“促销只是一种手段，但营销是一种真正的战略”，营销意味着企业应该“先开市场，后开工厂”。

参与创新过程。在市场导向的企业里，创新部门能够很好地与营销部门配合，营销部门积极参与创新过程，如参与创新目标的确定、新产品构想的筛选和创新预算的制定，与技术部门共同研究市场需求、产品说明书的编写、用户培训及售后服务工作，向技术部门定期提供有关用户对新产品的意见、竞争对手的动向等信息，对正在研究的技术开发项目进行市场需求的调查、预测并将结果反馈给技术部门，确定新产品的目标市场、市场定位、上市时机以及相应的产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略和服务策略等，进而确保创新产品市场营销的成功。

伴随着科学技术的迅速发展，高技术企业面临的竞争环境日趋恶化，竞争对手日益强大，市场需求日新月异，这就要求企业具有极强的市场感知并做出快速反应的能力。而营销部门是市场变化的直接感受者，但根据市场需求变化做出快速反应的重任最终要落实到企业的技术创新部门。因此，必须充分认识市场营销对技术开发的贡献，在技术创新过程中真正体现市场导向，这样才能提高技术创新的成功率。

实践证明，在我国，经营成功且具有发展后劲的高技术企业，都是那些既坚持市场导向又不断创新的企业。柳传志总裁在揭示联想集团成功的奥秘时曾指出：联想的成功靠的就是“科技成果 + 规模生产 + 市场营销”。“因为，强大的市场营销能力，既是科研、生产投入的保障又是把科研、生产的成果转化为效益的制高点。”深圳华为公司在注重技术创新的同时，也在市场营销方面投入了大量的人力、物力、财务资源，该公司有职工 8000 人，其中技术开发人员占 40%，市场营销和服务人员占 35%，管理人员占 12%，但生产人员只占 13%。由于该公司善于以市场为导向推进技术创新，开发出的创新产

品销售畅旺，具有很强的市场竞争力和很高的市场占有率，成为我国通讯设备行业的“排头兵”。

## 科维特公司：二次创业的失败

对于一些小型风险企业，常常可以听到这样一种悲观的评论：当它们取得成功，并成为一家大型企业后，那些创始人往往无法付因规模扩大而带来的变化。不幸的是，成功地创立一个企业并带领其跨出小企业的行列的能力与在如今的一个大机构中应付各种复杂问题所需要的能力是不尽相同的。一些创业者在银行界朋友的帮助下，认识到了自己的局限性，把那些思维敏捷、懂得如何管理大企业的有识之士招进自己的公司。但是，这种情况并不是每次都发生的。有时，创业者及其身边的合伙者不能认识到他们能力上的缺陷，仍以从前管理小型组织的方式来处理日益扩大的组织所带来的复杂问题。这样一来，造成的后果常常是灾难性的，美好的梦想、金色的前程就此被断送了。这正是曾显赫一时的科维特公司的命运。

科维特廉价连锁百货商店叙述了一个典型美国式的成功故事。它的崛起应归功于一个名叫尤金·弗考夫的人，他于1948年在曼哈顿东46大街开设了一家小型皮箱商店。在使用了一种简单策略，即对耐用品削价10%至40%后，这家商店在1965年销售额超过了7亿美元。在这个过程中，弗考夫对商品经营进行了全面的改革，彻底改变了传统的零售方法。马尔科姆·麦克奈尔，哈佛大学有关零售学方面的一位著名教授，把弗考夫列为美国六个最伟大的商人之一，与弗兰克·伍尔沃思，约翰·沃纳梅克和J·C·彭尼齐名。由于某种原因，这个令人陶醉的成功典型发生了戏剧性的、剧烈的、乃至无可挽回的变化。几年以后，麦克奈尔不得不收回他对弗考夫的评价。

### □科维特公司之梦

尤金·弗考夫在他父亲的皮箱商店里开始了他的零售商生涯。但是，他富于幻想并渴望抓住发现的每一个机会。他不同意他父亲传统的经营哲学——以价目表上的价格或制造商建议的价格出售商品，赚取每单位的商品利润。尤金·弗考夫设想，即使每件商品的销售利润很小，也有可能获得更大的利润——假如销售量能大大地增加的话。因而，费考夫决定自闯新路，在曼哈顿一个不靠街面的二层阁楼上开了一家皮箱商店。

他很随意地给这家商店取了一个名字：E·J·科维特（E代表他的名字尤金；J代表他的朋友约瑟夫·布卢门伯格，他的一个朋友，同时又是商店的财务主管；“科维特”是第一次世界大战中加拿大一艘猎潜艇的名字——但把字

母 C 改成了 K)。这家商店的基本进货项目是皮箱，为了方便顾客，费考夫开始以近似成本价格出售家用电器。不久，他把生意扩大到自来水笔和照相器材。在最初的日子里，弗考夫以只比批发成本高 10 美元的价格出售它的所有家用电器。“假如有人要买批发价是 1,000 美元的立体声音响设备，我们就只加价 10 美元然后让他买走。”

人们开始在外面的人行道上排起长队等着能到商店里来买这些便宜货。费考夫发现他在出售家用电器上能赚钱，每年的营业额达到 100 万美元。到 1951 年底，他把商店从阁楼移到底层，并在韦斯特切斯特开设了一家分店。1953 年的销售额上升到 970 万美元。

尤金·弗考夫不爱说话，也不喜欢出风头。在股东大会上，他常常默默无语地坐着。他甚至连叶西瓦大学弗考夫社区学院的新学期典礼都不愿参加。他穿着随便，讨厌繁文缛节和官场的应酬寒暄。但是，他对朋友非常信任。

在 50 年代初，一个 38 人的小组——几乎都是弗考夫在布鲁克林中学时的伙伴，经营着这家公司。他们被人称为“赤膊弟兄”或“一帮哥们儿”。科维特公司的管理人员在一幢陈旧、阴暗的楼里办公，弗考夫在一个角落的一张破旧办公桌旁坐镇指挥。难以置信，这家公司就是这样在 10 年内把销售额从 5,500 万美元提高到 75,000 万美元，一跃而成为零售史上发展最快的公司之一。在 60 年代初，这家公司平均每 7 个星期增设一家大的商店。

在 50 年代和 60 年代初，科维特公司领导了那场席卷全国的“廉价销售革命”。商品的价格折扣最多可达到百货商店同类商品的 40%，这使美国消费者产生了好感。科维特也因为这样而使利润持续增长，股票的声誉日益提高。而这一做法背后的经营思想也十分简单：只要你有足够的销售量，即使价格高出成本不多，你也能赢利。但是，为了能够这样做，科维特公司和其它类似的廉价商店的经营条件是非常简陋的，商店及其固定设施（如柜台等）都很简单，甚至用管架来悬挂待售的衣服。最初，诸如赊销或送货上门等服务项目均不提供。为了减少工资支出，商店采用自助方式。和消减成本一样重要的是，商店力图使商品存货种类减少——挑选范围较窄，只局限在一些销路最好的规格和样式上——来尽量增加营业额，从而提高投资收益。

因为公司坚持廉价的策略，所以它与国家的公平交易法产生了矛盾。该法案允许制造商给它的产品确定一个可供零售商出售的最低价。一些主要的制造商，包括通用电气公司，想要维护产品高质量的形象，不允许它的经销商随意削减价格。科维特公司以低于公平交易价的价格出售，就很容易受到制造商们的指控。在 1965 年，公司出名的时候，有 34 件有关公平贸易的起诉是针对它

的。当然，事实上的情形并没有象看起来那么糟，公平贸易法案是否实行主要取决于那些制造商们是否愿意为了他们的产品而那样做。1956年，纽约一些法庭驳回了派克自来水笔公司提出的一项诉讼，判决该公司没有充分实施公平贸易计划，使科维特公司最终打赢了这场官司。许多制造商发现在大量的廉价商店中实施这一公平贸易有很多困难。另外，法庭对违反公平贸易法所给予的惩罚不够严厉（在许多例子中，作为被告的零售商只受到负担诉讼费的惩罚）。这进一步削弱了公平贸易法对科维特公司和其他公司削价所能起到的制约作用。事实上，公平贸易和目录价格为廉价商店助了一臂之力，因为消费者可把它们作为一个基本价格来了解哪些商品是打了折扣的。

弗考夫在他的发展战略中，有这样一种理论，在一个大都市开设一大批商店，使之充分占有这一市场，这要比在全国范围内零星地分布几个商店好。在一个大城市中，开设三、四个或更多的商店，广告费用、库存、维修和其他一些费用就可以分摊，商店又能更快地通过大量的商品展览和促销活动得到顾客的好感。遵循这一策略，到1966年为止，科维特公司在纽约市开设了10家商店，在费城有5家，在巴尔摩至华盛顿有4家。1963年至1965年期间，公司在芝加哥开设了5家大型商店，在底特律开设了3家，在圣。路易斯开设了2家。

但是到了1966年，科维特公司遇到了麻烦，既不能妥善处理发展后带来的问题，又不能及时调整、适应已经扩展起来的规模。

#### □困境

在1962年到1966年的4年里，商店占地面积和销售量增加了两倍多。但是，不管弗考夫在具体经营商店方面如何具有天才，他还是既无兴致，也不打算去管理他的公司业务。当科维特公司的商店还没超过一打时，弗考夫及其总部的高级管理人员能够亲临现场给各商店作指导。但是，随着公司的扩大，这一点越来越难做到，而公司的组织机构又不能提供妥善的替代措施来代替这种当面指导。商店日益增多，给管理带来了很大压力。在现有的经营活动中，就有相当多的问题和工作要处理，更不要说同时还要扩大经营了。那些忙于满足老商店需求的采购人员不得不多少也给新商店提供一些商品。当然，提升是很快的。商店的部门经理不久就可担任商店经理，而他们原任的职位则由相对来说比较缺乏经验的人接替。不过这样一来，公司就没有时间去培养最高层的管理人员，也没有时间挖掘出最好的人才。

随着新开张商店数量的绝对增加，营业面积两倍、三倍地扩大，买卖和管理上的问题，以及其它几个方面的因素，就注定会在60年代中期给科维特公

司添上很多麻烦。其中之一便是扩展后商店的地理位置。只要新的商店只是在东部增加，尤其是在纽约市附近，那么它们与弗考夫及总部的密切联系还是能维持的。但是，一旦到底特律、芝加哥、圣·路易斯等地方去开设新商店，那么这种联系紧密的指导和控制就不可能实现。

要安排足够的出色的管理人员去经营这些边远地区的业务是有困难的，纽约以外的商店利润一般都很低。但是，弗考夫梦想建成一家全国性公司，他的一整套思想似乎也很适合开发其它大都市的市场。然而，不管理论上看来怎样正确，实际上还是存在不少障碍。用几家而不是仅仅一家商店去打入一个市场，必然会引起已在该市场营业的商人们的强烈反应和竞争。比如在芝加哥，西尔斯公司和其他的零售商以大减价和促销活动，对科维特公司的入侵进行强有力的反击，使科维特公司想牢固占据市场的企图遭到挫折。

公司开始转向纺织品和时装的买卖，也导致了困境的加剧。象大部分廉价商店一样，弗考夫开始是对一些耐用品打折扣，其中包括冰箱、洗衣机、电视机、立体声音响设备，还有诸如电熨斗、烤面包炉、搅拌器等小型家用电器及照相器材。但经营百货的想法把科维特公司又带进了服装和其他纺织品市场，这些商品能提供较高的利润。不过，由于式样过时或时令不合，降价和存货滞销的风险很大，对管理者的要求也比经营销路相对稳定的耐用品要高。到头来，由于科维特在纺织品和时装方面的经营失败，导致了科维特公司与斯巴坦斯工业公司的合并。斯巴坦斯是一家专门从事制造和零售低档时装的联合大企业。

食品经营也困扰着弗考夫。1961年，科维特公司有两家超级商场。后来，公司开始增加超级商场，很快发展到22家，其中6家在底特律和芝加哥，这些地方对不熟悉当地肉类和农产品购买习惯的东部零售商来说是十分陌生的。当然，扩大超级商场的经营有其充分理由。消费者一般每星期购买一次食品杂货，把超级商场建在廉价商店附近，顾客就能更多、更经常地光顾。

不幸的是，廉价多销的基本原则——高周转率——在食品经营中被忽视了。这些食品商店没有储藏货物的仓库就开张，这意味着，假如要避免某种商品缺货的现象发生，它们就不得不各自在商店里储存更多的商品。但是，大量存货与存货快速周转及高营业额是格格不入的。还有，那时超级商场行业间的竞争也开始加剧。到1964年为止，这一经营业务的损失达1,200万美元，弗考夫被迫转向外界寻求帮助。

希尔超级商场——长岛的一家拥有42家连锁商店的公司，似乎就是弗考夫寻求的对象。希尔公司的总裁，希利亚德·J·科恩，控制着一项有利可图的业务，公司1964年销售额是1.19亿美元，其中纯利润为103.6万美元。在

长岛，他还拥有一个仓库，足以满足希尔公司和科维特公司在东部的需要。费考夫说服了希尔公司与科维特公司合并，科恩成了价值为 2 亿美元的食品分公司总裁。与此同时，在芝加哥和底特律的食品商店被出租给了当地的经营者。

然而，与希尔公司的合并并没有解决食品经营方面的问题。正当希尔公司着手接管科维特公司的食品部时，肖普—赖特公司——一家高效率的超级商场联号，在长岛以低价大规模地推销商品，这严重地影响了希尔公司的利润。经过了几年的挫折后，公司终于在 1968 年决定停止食品经营业务，并以现金出售了希尔 - 科维特超级商场。

最后一个让科维特公司心烦的问题是它的家具部。这是一项由 H·L·克莱昂公司承租的业务。但是，承租人缺乏资金，而 1963 年正当科维特公司进行它最大规模的一次扩展时，它又出现了严重的管理和库存问题。库存管理、会计和送货等多个环节都出现了问题。在新的商店里，家具部也没能再盈利过。除了这些问题之外，1964 年克莱昂公司还发生了两次罢工，因为无法送货，顾客们取消了价值 200 万美元的订货。到罢工最后结束时，商品的大部分那些按照订货的特殊要求涂色、制作的家具——现在几乎已不再有人需要——堆满了整个商店，从而不得不进行大减价。

尽管把家具业务租出去了，但消费者并不知情，他们把对服务和送货的抱怨发泄到科维特公司头上，公司的声誉也因此大大受到了损害。在 1964 年—1965 年间，克莱昂公司亏损了 266.7 万美元，濒临破产。仅在资金上提供一些帮助是无济于事的，为了维护公司的声誉，科维特公司被迫接管了克莱昂公司，承担了它的严重亏损。同时，科维特公司还一起买下了联邦地毯公司，这是一家在 1964 年盈利 70 万美元并与克莱昂公司共同经营家具的承租商。联邦地毯公司的负责人被授权管理合并起来的地毯和家具部。但是，这个部门仍然效益不佳，消费者对它的信任感也迟迟没有重新树立起来。

这时，还有另一项较小的、命运不佳的冒险事业。阿冯公司上门推销化妆品的成功经验，启发了科维特公司去开展一些类似的业务。但是，亏损实在太，这项尝试不久就夭折了。

#### □决策性的一年

到 1966 年，科维特公司在经营上的严重问题开始日趋明朗。尽管 1965 财政年度后 6 个月的净销售额要比上一年同期超出 10%，但是，利润却从 1,663.4 万美元下降到 1,387.7 万美元。接着，因为第一季度通常是不盈利的，赤字从 1965 年的 112.4 万美元上升到 1966 年的 445.2 万美元。同时，还有其他一些迹象表明公司出现了麻烦。存货周转率比 1961 年下跌了三分之一。每

平方英尺的销售额也下降了三分之一。科维特公司的股票从 1965 年 5 月的最高值 50.5 下降到 1966 年初的 13。

发生在家具部门的大量亏损是形势恶化的原因之一，食品经营也差强人意，而现在甚至那些老牌商店的主要部门销售额也在减少。1966 年，希利严德·科恩，希尔超级商场的前总经理，成了科维特公司的总经理。他试图通过明确管理职责和更公平地分配工作量来重新凝聚松散的组织。他还另外雇用富有经验的经销人员，建立了公司自己的数据处理系统。在新泽西州北部建立了一个新的仓库，作为一级批发点。这个批发点选择的位置对于东部商店来说相当方便、适中，保证了公司的采购更加迅速有效，对商店所需的某些商品的供应更及时，同时又越过了一些中间批发商。

最后，公司扩展的调子开始降低。1966 年，公司只开张了三家新商店，注意力转向了现有的商店，试图增加它们与顾客的交易量。

出乎意料的是，在 1966 年 9 月 25 日，科维特公司与斯巴坦斯工业公司合并了。斯巴坦斯公司的董事长，查尔斯·巴辛当时除了拥有他自己的斯巴坦斯廉价商店联号外，还控制了有 46 家廉价商店的太平洋节俭联号。不过，与科维特公司 7.19 亿美元的销售额相比，斯巴坦斯公司 1965 年的销售额只有 3.75 亿美元。尽管如此，在这次合并中，弗考夫还是被排挤出了实际决策层，斯巴坦斯公司也得以乘机在 1968 年发展了自己的时装用品联号。最后，弗考夫从舞台中心消失了。巴辛把他的注意力放在对科维特公司的业务进行更严格的控制上：控制商品、成本、提价、削价、损耗和开支——其目的是进行一次更严格的经营活动的转变。

#### □1966 年以后

尽管斯巴坦斯公司实施了更强有力的管理，科维特公司的经营还是不能恢复到以前的高水平。斯巴坦斯公司曾试图通过增加商品中价格较高品种的比例，来提高科维特公司的利润率。但是，这却赶走了许多专挑便宜货的老主顾。尽管斯巴坦斯的销售额现在已超过 10 亿美元，但是要获得利润仍需要一番拼搏。巴辛试图去掉一些不能盈利的部门，如超级商场，不过利润还是增加不多。在 1970 年，服装行业受到了汹涌而来的外国便宜货的冲击，经济萧条波及到了零售业。1970 年，科维特分公司亏损了 370 万美元。

1971 年，随着斯巴坦斯公司与阿伦不动产开发公司——一家巨大的不动产开发商的合并，科维特公司获得了“第三次新生”。阿伦公司由巴辛的女婿经营，该公司在 50 年代后期和 60 年代曾参与建造了科维特的一些商店。除了给高层管理队伍带来新鲜血液以外，这次合并使得科维特公司能在阿伦公司巨

大的避税港，即财产折旧的帮助下，减少应缴纳的税款。

#### □事后的剖析

内在和外在的因素引起了科维特公司的摇摆不定。竞争不断在变化，变得比以前更为激烈。不仅是科维特公司，其它许多早期的廉价商店也都步履艰难，有的甚至干脆停业。内部因素也削弱了企业，使它更加不能有效地应付强大的竞争。

#### 1. 内部因素

雄心勃勃的扩展会给任何一个组织带来问题和压力。在科维特公司这个案例中，扩展是从一个仅包括9家商店的很小的基础上发展起来的，但它一下子就扩充到25家商店。监督和控制——以前是能面对面解决的，现在变得难乎其难了。控制幅度过大，超过了个人能进行有效控制的范围。

直到60年代中期，科维特公司才有了那种与它规模相对应所必需的控制——它要求对经营中的各个方在制订出明确的策略、目标和计划，这些方面包括提价、降价、商品成交额和各种名目的开支等等。这家企业的管理是很松散的，而且当这种管理方式已经与经营规模不相适应的时候，公司对此也没有进行预先的计划和调整。它的增长太快，以致缺乏足够的时间加以适应消化，也没能针对这种增长制订出正确的政策来。

在各个层次上，从总部的采购员、商店经理到部门经理，都缺乏训练有素的人员。当随着公司发展，提升速度变得很快时，那些缺少良好训练、只是勉强够格的人被推上了负责的岗位——因为一些空缺的职务需要有人去填补。在公司内部，管理方法一成不变，也没有对管理人员进行有组织的培训。科维特公司本该早点到组织外部去寻找一些合适的人选，而事实上它直至60年代才开始这样做，用以填补总部里的一些高级职位。但是，在中级和低级管理层上，情况并没有改变，廉价商店常常缺乏足够的声誉去吸引一流的人才。

在招聘高水平人员中出现的问题，部分来自弗考夫的组织政策：管理被高度集权化。总部操纵着所有的经营活动和其他各项政策，商店经理和其他管理人员只被赋予少得可怜的权力。但是，假如迅速扩展是在没有严格控制条件下进行，那么分权——给商店管理人员更多的权力和责任，将会促进公司的利益，因为这意味着虽然付出了高工资却能够得到经过更加精心挑选的商店管理人员。

对迅速扩展也普遍存在着一些错误的看法。公司过分沉醉于六、七个星期就开设一大批新商店的念头——从上至下的每个人都只把注意力投向即将开张的新商店，已经建立的老商店被忽视了，直到情况变得一团糟，甚至到了已无

可救药的地步。此外，尽管各种指令从总部源源不断地流出，由下而上的交流却很难维持。这主要归咎于商店管理人员缺乏权威，又没有建立一套能够系统地进行反馈的程序。因此在这种情况下，公司上层一直未能注意到形势的恶化也就不足为奇了。

把一批商店尽可能同时打入一个大城市的市场，这种“密集”策略从理论上讲是十分美妙的，既能产生大量的促销影响，又能将广告费用在各商店间分摊。但是，正如我们前面提到的那样，有时这会引起强烈的反应以及随之而来的激烈竞争。在某些场合，这种“密集”策略可能被运用得太过份了，以致在同一个城市中，新的科维特商店和老科维特商店之间自相残杀。

最后一个比较麻烦的内部因素是科维特公司的形象。一开始，在这家连锁商店的鼎盛时期里，廉价形象——最低限度的定价——对消费者有巨大的吸引力。但是，当科维特公司增加了许多商店，并且把经营范围扩大到服装和时装领域时，费考夫对公司性质的理解发生了变化。他不再把它看作是一个廉价的商店，而是一个比较高档的百货店。相应地，他在曼哈顿第五大街开设了一家商店，离标志世界上最新潮流的时装店，如邦维特·特勒商店以及洛德泰勒商店只有几个街区之遥。在商店门厅里安排一盏巨大的枝形吊灯，表明了对“寒酸的廉价”形象的一种背弃。“不时有凯迪拉克轿车停在我们商店的门口，女士们从车上走下来，象其他人一样兴高采烈，因为从这儿可以买到一些比普通稍微便宜一点的东西。有不少达官要人也光顾我们的商店。”

随着商品等级的提高，毛利率从 1950 年不足 8% 上升到了 1965 年的 33% 左右。现在的问题是，如果科维特想摆脱廉价商店的形象，那么他们怎样才能既这样做，又能不失去老主顾呢？科维特公司变得与百货商店的地下室经营业务相类似——那就是经销标准的成本加成商品，以亏本的特价商品作补充，从而达到推销的目的。随着商品档次的提高，新开设商店的装潢更加华丽，并开始提供赊销等服务，结果管理费用增加了；而曾经拥有过的独特风格，连同被这些风格深深吸引住的顾客一起开始消失了。科维特公司在各种费用的支出结构上正渐渐地向传统零售商靠拢。但是，在质量和流行款式方面，它又缺乏百货商店和特色商店所拥有的专长。

## 2. 外部因素

在 50 年代和 60 年代初，以科维特公司为首的廉价商店对传统零售商业的冲击是巨大的，一些人称之为零售业的一次革命。但是到 60 年代中期，当一些零售商面对“廉价”竞争已有 10 来年之后，许多人开始回击这种做法，甚至采取激烈的措施对抗廉价商店。百货商店和电器零售通过在相同的商品上进

行价格竞赛，或者贮备标有他们独特商标的电器和其他商品以避免价格比较，以此来削弱廉价商店一开始占有的竞争优势。许多零售商把他们的部分经营转变成顾客自助式，并且消除一些使经营成本过高的徒有虚表的装饰。在毛利率很低的情况下，利用高营业额获得较高的投资收益，这一廉价商店的主要优势开始在一定程度上被其他零售商模仿。与此同时，廉价商店的平均成本和加价正在上升。结果显而易见，消费者开始不再涌入任何一家廉价商店了。诸如托尔·马茨国际公司，格雷森·罗宾逊商店，马吕德·约翰廉价商店和其它过于迅速扩展的小公司都陷入了财务危机之中。

60年代，随着廉价商店行业的成熟，一些新型的廉价商店开始进入市场，他们资金雄厚，管理水平高，因而击退了那些十分脆弱的竞争者。凯马特公司——S·S·克雷斯吉公司的廉销子公司，在当时就着手创建世界上最大的廉销业务。该公司管理严格，支付商店经理很高的薪水，还有一套处于周密监督之下的训练计划（招收大学毕业生）以及强大的资金后援。一些主要的百货公司，诸如戴顿·赫德森、L·S·艾尔斯和联合商店等也都开设了经营廉销业务的子公司，依靠训练有素、富有才干的人员和明确的政策来进行管理。后一类廉价商店继承了其母公司多年的时装经营方面的经验。通过小心、谨慎的尝试，他们在公司的发展上循序渐进，不断探索最佳途径——未来必然属于它们。

#### □教训

科维特公司所面临的困境在那个时期的廉价商店中并不是绝无仅有的。随着消费者普遍热衷于低价、自助和停车方便的廉价商店，许多小型联号的老板发现他们有了几家成功的商店，从而制订了宏伟的扩张计划。因此许多联号在财务和组织上扩张大大超越了自身的能力，从而陷入困境。所不同的是，在问题爆发以前，科维特公司所达到的规模要比当时大部分的联号大得多。这主要应归功于弗考夫，他总是四出巡视，直接管理相当大数量的商店，直到这一数量超出了他力所能及的范围。

但科维特公司和较小一些的廉价商店的受挫经历告诉了我们控制增长的必要性。通常情况下，这意味着一种更缓慢、更有计划的生长。在实施的过程中，必须谨慎地建立和构造一个组织，对于这一点的重要性再强调也不过分。目标、政策、管理和财务控制应该十分明确，特别是权力界限和绩效评定应该具体落实——谁负责什么？执行情况如何衡量？与此同时，应该对各个负责人的管理幅度加以重视。当幅度随着增长变得太宽时，必须制订措施进行修正。可能的话，可以通过建立更多的管理层次来实现。

只有当增长受到一定控制的时候，才有可能获得一支富有经验而又强有力的管理队伍，并使销售、采购、运输和会计部门顺利运转。在开展有效的业务时，通常需要进行一些测试，以便作出必需的调整和修正。假如没有时间回顾过去，分析一下以前的成功和失败，那么一个企业事实上就是在进行盲目的发展，错误就不能被及时发现和改正，潜在机会的范围和大小也就不能确定，也就无法采取行动。比如，一家经营良好的廉价商店就需要采取有力而又周密的对策，加强对商店的安全（因为商店实行了自助式经营后，店员比传统的商店要少，更容易诱发小偷和店员的行窃）以及浪费和损耗的控制。

对于一个渴望迅速发展的组织，有人强烈主张采用分权式管理。大部分廉价商店，如泽尔公司、斯巴坦斯公司和科维特公司都是集权式的，总部的管理人员对有关商店在经营活动中的多数方针和决策拥有生杀大权。在最极端的例子中，商店经理仅仅是一个“管钥匙的人”，也就是说他只负责商店的开门和打烊，确保该上班的人员到齐，负责商店的维护、商品的陈列，完成总部下达的各项指示。他没有什么机会发挥主动性，因而他既不需要很强的能力，也不会得到很高的报酬。

在零售业中，迅速增长最成功的例子之一是 J·C·彭尼公司。正如第 2 章中所描述的那样，彭尼公司既没有牺牲经营效率，也没有花费太多的管理资源，只是通过运用零售业史上规模最大的分权管理，获得了令人难以置信的巨大增长。

一些廉销公司，如著名的凯马特公司，也是进行分权式管理的，它们的商店经理被授与了更多的经营权。这些经理受过良好的训练（在成为凯马特公司的经理前需要有 7 到 10 年的训练，而一些廉价连锁商店只需 1 到 2 年），并且报酬很高。

科维特公司的经历给予我们的另一个告诫是转变形象的困难性。弗考夫最初是作为一个不断进取的家用电器廉销商而赢得声誉并打入市场的。但是随着扩展，他试图提高公司的档次，把目标转向高收入的顾客，以期确立科维特公司作为一家百货商店的形象，这些努力持续了很多年，却没有取得显著的成绩。这种转变公司形象的努力是十分困难的，而且可能使一个公司既失去了那些关心商品便宜与否的老主顾，又不能获得大量的新顾客。

### W·T·格兰特公司：疯狂的无组织的增长

格兰特公司是一家历史悠久的企业，已经发展到了相当大的规模，并且，它已经建立了一个良好的组织，基本上能为公司在成熟阶段的发展提供一个稳

定的基础。但是，正如我们将看到的那样，假如我们不采取谨慎的做法，确定清楚的目标，那么，仓促的增长甚至会使一个健全的组织陷入混乱。这种增长不仅会超越管理和财务上的能力，而且还会超越组织上的能力。W·T·格兰特公司的错误不只是导致了轻微的亏损和一定程度的紧缩，或者利润的减少，相反还导致了彻底的崩溃和破产。

1975年6月，W·T·格兰特公司62岁的总裁詹姆斯·肯德里克正处于背水一战的困境。他负责着一个拥有1,200家零售商店的大型公司，销售额近20亿美元。但这时公司却陷入了财务危机，濒临破产边缘。格兰特公司欠了143家银行6亿美元的短期贷款和1亿美元的长期债务。此外，在1974年里，该公司刚蒙受了1.75亿美元的惊人亏损，并且亏损还在继续：在1975年的第一季度，格兰特公司损失了5,400万美元，69年来一直引以为豪、照付不误的股息也被迫中止发放了。1975年6月2日，格兰特公司必须偿还欠下116家银行的5,700万美元的债务。如果做不到这一点的话，就可能会导致一些债权人采取迫使格兰特公司破产的措施。

#### □序幕

这种困境不能归咎于肯德里克。1974年8月，由于董事们的反对，前一任经理班子被罢免了。肯德里克长期受雇于格兰特公司，管理着一家在加拿大的子公司——泽勒有限公司。7年前，他曾是格兰特公司总经理的候选人。当时，他任公司的第一销售副总经理。但是，他最后落选了，并且由于他对董事长爱德华·斯特利的某些政策提出了质疑，被“流放”到加拿大。现在，斯特利和其他几个最高负责人已被罢黜，最后肯德里克被推选了出来，以应付公司所面临的最严重的考验。

斯特利的权势来自于他同公司创始人威廉·T·格兰特的亲密关系。斯特利是格兰特的内弟，当年迈的格兰特行动不便时，他越来越依靠斯特利管理公司。斯特利是1952至1959年公司的总经理。但是，他以各种名义实际控制公司长达20多年，一直到1974年。后来斯特利转而支持理查德·C·迈耶。迈耶是格兰特公司1968年至1974年的总经理，也正是此人把公司拖入了轻率而又灾难性的扩张之中。

1968年，理查德·C·迈耶成为格兰特公司的总经理，从而达到了他21年职业生涯的顶峰。他曾成功地创办了公司的信用业务，这项业务在公司1972年的销售额中占了25%。迈耶热衷于公司的不断壮大，在他就任总经理之后不久，公司便突破了三年的总收益，跻身年收益10亿美元以上的零售企业行列。在这一成绩的鼓舞下，迈耶计划到1972年销售额达到20亿美元。尽

管在他的任期之内，这个目标从来不曾达到，但正是在此时，格兰特公司开始实施一项零售史上最雄心勃勃的扩张计划。

这些是关于本案例的主要背景。当然，还有一个没提到，那就是 W·T·格兰特公司的创始人，他通过对斯特利的支持而对公司施加影响。

#### □历史

“回顾我能记起的那些最早的日子，我似乎总想着能拥有一家商店，”威廉·T·格兰特这样写道。格兰特在其家乡马萨诸塞州的莫尔登经销鞋子，并且，年仅 19 岁时，便成为波士顿百货商店的鞋类部的负责人。1906 年，他用 1,000 美元的全部积蓄，在马萨诸塞州的林恩开设了他的第一家商店，此举非常成功。两年内，他又开设了第二家商店。从此，这家企业开始了稳步的发展。

格兰特的商店跟伍尔沃思和克雷斯吉的“五分一角商店”（指出售低价小商品的杂货店）差不多，但是他发现如果把价格定在高于五分一角商店而低于较贵一点的百货商店，就有可能打开局面。所以，他的第一批商店开始经营价格以二角五分为主的商品。几年内，随着公司的扩大，它被看作是一家经营多种商品的廉价百货商店，接着在 60 年代末，格兰特公司大举步入高档耐用品行列，出售电视机、家具和家用电器等。

在 48 岁时，格兰特从公司管理岗位上退出，但仍留任董事长之职，直到 1966 年他 90 岁生日。在 1956 年，公司创业 50 周年之际，格兰特重申了他孩提时代对零售业的强烈嗜好：“我不知道还有哪一项事业比我们现在所从事的更能赋予一个人活力，更富有挑战性，更能带给人满足感，提供更多为社会服务所得到的报酬。我为事业中的每一分钟感到快乐。”

#### □无节制扩张的年代

临近 1972 年岁末时，格兰特公司的总经理理查德·迈耶满意地回顾了公司过去 10 年来的发展。他指示把公司发展的记录，在金融界、公司职员、有兴趣的顾客以及股东们中间广为传播。统计数字的确十分引人注目，下面列出了一些重要的数据：

	1962 年	1972 年	10 年内年 增长率(%)
商店总数	1,032	1,208	17
销售总额	\$ 686,263,000	\$ 1,644,747,000	140
赊销额	\$ 97,478,000	\$ 406,763,000	317
净收入	\$ 9,004,000	\$ 37,787,000	320
净值	\$ 141,381,000	\$ 334,339,000	137

净值收益率 (%)	6.4	11.3	
支付普通股股息	\$ 6,997,000	\$ 20,807,000	197

迈耶尤其对自他 1968 年担任总经理以来有关商店发展的数据感到自豪：

	1963—1967	1968	1969	1970	1971	1972
新开设的商店	202	41	52	65	83	92
扩建的商店	55	11	3	8	5	5
关闭的商店	148	35	49	44	31	52
商店的面积 (千平方英尺) :						
开设的面积	10,933	3,205	3,950	5,360	7,254	7,070
关闭的面积	(2,962)	(759)	1,277	1,058	(693)	1,198
期末存在的面积	28,736	31,182	33,855	38,157	44,718	50,618

从这些比较数据看，格兰特公司的确是一家成功的公司，不断发展，并吸引着投资者和贷款人。

但是，在经营活动中有一个方面对迈耶有点麻烦，并且引起了投资者们的一些注意：即收益从 1969 年的高峰 41,809,000 美元持续 3 年下跌，尽管在这 3 年里，销售额的上升已超过 5 亿美元。但是，对此迈耶也有现成的解释。他估计，在获得顾客信任，从而使商店销售额和利润达到令人满意的水平前，往往需要 3 到 5 年的时间，才能使新店趋于“成熟”。迈耶很快又向其批评者补充道：他预期多家商店的开张会引起初始费用的激增，同时，还因为新近开设的商店还处于成长期，故会有几年收益不景气。

其他一些统计数据也理应引起他的一些担忧。10 年内长期债务从 3,500 万美元上升到 1.26 亿美元，增长率达 377%。此外，正如我们后面将仔细探讨的那样，库存—销售比率已急剧上升。最后，1968 到 1972 年期间，每平方英尺的销售额从 35.13 美元跌到 32.50 美元。更重要的是，格兰特公司每平方英尺销售额还不及其主要竞争者的一半。还有，在这个时期内，公司关闭了 600 多万平方英尺获利最低的营业面积，大部分属于勉强平衡收支的商店。这表明新的商店并没显示出十分乐观的销售前景。

表 10—5 以每年增加的营业面积（单位：平方英尺）为尺度，比较了 1971 年到 1972 年期间，格兰特公司和其它主要零售商的增长情况。

表 10—5 最大零售商的建筑面积 1971 和 1972

面积大小次序		公 司 名	1971 年增加的面积 (平方英尺)	1972 年增加的面积 (平方英尺)
1971	1972			
3	1	克雷斯吉公司	6,532,500	9,602,000

面积大小次序		公 司 名	1971 年增加的面 积 ( 平方英尺 )	1972 年增加的面 积 ( 平方英尺 )
1971	1972			
1	2	彭尼公司	7, 634, 000	7, 630, 000
2	3	格兰特公司	7, 283, 000	7, 280, 000
5	4	伍尔沃思公司	5, 000, 000	5, 860, 000
4	5	西尔斯公司	5, 450, 000	5, 150, 000
11	6	赛夫威公司	2, 000, 000	2, 825, 000
12	7	克罗格公司	1, 877, 000	2, 717, 000
10	8	A&P 公司	2, 136, 000	2, 678, 000
13	9	城市食品公司	1, 378, 000	2, 493, 000
6	10	蒙哥马利·沃德公司	2, 770, 000	2, 253, 000

从表上可见，1971 年，格兰特公司紧随彭尼公司之后，位居第二；1971 年，排在彭尼公司和克雷斯吉公司后面，位居第三。当我们考虑到彭尼公司和克雷斯吉公司要比格兰特公司的营业额高得多时，格兰特公司的扩张政策就更值得注意了：

	销 售 额	
	1971	1972
彭尼公司	\$ 4, 812, 000, 000	\$ 5, 530, 000, 000
克雷斯吉公司	3, 140, 000, 000	3, 875, 000, 000
格兰特公司	1, 375, 000, 000	1, 645, 000, 000

此外，格兰特公司的扩张速度远远超过西尔斯公司，而西尔斯公司是最大的一家零售公司，其销售额比格兰特公司要高 10 倍。

格兰特公司新开设的商店，要比 1964 年开设的商店的平均规模大两倍，其中 75% 坐落在郊区购物中心。（正在被逐步淘汰的小商店通常坐落在正在衰落的市中心商业区。）每家商店的平均销售额已上升到大约 100 万美元，而 1964 年才 64.6 万美元，这反映了商店规模正在日益扩大。

格兰特公司的发展以“超级商店”最为引人注目，这些商店占地达 18 万平方英尺，而其它新商店的规模都不超过 6 万平方英尺。在设置商店时采用了两种不同的策略：一方面，大商店占地 12 万到 18 万平方英尺，坐落在中等规模的封闭式林荫道上，旁边有一家西尔斯分号、一家沃德分号，甚至一家“夫妻老婆”廉价商店；同时在另一方面，那些坐落在街区和方便中心内的小商店，其目的在于占领一个小市场，那儿附近没有来自大商店的竞争。

较大的商店需要积极努力来扩展和改善经营品种。重点开始转向大件商品，如电视机、大件电器、动力工具、汽车零部件、体育用品和照相器材。“超级商店”甚至还经营园艺设备、家具和自动维修业务。到 1971 年为止，经营的品种中家庭时装占 25%，耐用品占 50%，小型器皿和服务占 25%。这

与一般廉价连锁商店有明显区别，在那些商店经营的产品中家用物品方面要占50%，而耐用品只占一小部分。现在，每家商店在全部价格表上平均大概有21,000多个品种，大约有70%的商品用格兰特公司的独家商标，这就能使格兰特公司的商品价格略低一些，而在全美国范围进行广告宣传的商品，其价格就要高些。

当增长在全速进行时，公司设计了一个方案，把新商店的建设周期从90天缩短到60天。只要建筑师能证明他们是按照格兰特公司的规定进行设计建造的，就不再需要把工作图纸交给公司以得到最后的批准。按照老规定，计划要呈交给格兰特公司，并且在最后批准前通常做许多变更。废除这种审查程序，使费用大幅度下降。但是，公司既然以仓促的扩张为目标，就不得不寻求捷径，简化程序。

#### □走向灾难，1973年和1974年

迈耶的扩张计划，在1973年的大部分时间内，仍有增无减。表10—6给出了1973年在基建方面，格兰特公司与其它主要零售商的对比情况。

1973年的头9个月，格兰特公司出现了严重的赤字。但由于11月、12月临近圣诞，是销售高峰时期，因此，最后一个季度是零售业关键性的一个季度，故经理们要等到12月份才能对这一扩展计划作出新的决策。12月，格兰特公司仅赢得了3.7%的市场，是所有主要的零售公司中最小的一家。扩展计划已成为一场灾难。决策者们现在才意识到，如果生产率很低，商店越多并不意味着销售越能够有利可图。当仍旧保留总裁称号的理查德·迈耶把总经理的职位让给实际主持工作的哈里·皮尔逊时，扩展计划终于寿终正寝了。

表10—6 最大零售商的建筑面积 1973年

名次	公司名	1973年增加的面积(平方英尺)
1	克雷斯吉公司	10,000,000
2	格兰特公司	6,300,000
3	伍尔沃思公司	4,782,000
4	西尔斯公司	4,014,000
5	彭尼公司	4,000,000
6	克罗格公司	3,239,000
7	A&P公司	3,050,400
8	赛夫威公司	2,832,000
9	城市食品公司	2,780,000
10	蒙哥马利·沃德公司	2,765,000

1973年整整一年里，格兰特公司的销售额达18亿美元。但是利润却下降了78%，只有8,429,000美元，是1962年以来最低的，而1962年的销售额

为 5.75 亿美元。与此同时，西尔斯公司、彭尼公司、克雷斯吉公司和伍尔沃思公司却都获得了创记录的收益。格兰特公司的股本收益率曾达到 15%，现在下降到 5% 以下。然而，更不妙的是，债务在不断上升：短期债务上升到 4.5 亿美元，长期债务上升到 2.22 亿美元。表 10—7 给出了 1970 年以来长期债务的增长情况。

表 10—7 销售额和长期债务，1970—1974 年

年份	销售额 (000)	长期债务 (000)
1970	\$ 1, 214, 666	\$ 35, 000
1971	1, 259, 117	131, 526
1972	1, 378, 251	128, 000
1973	1, 648, 500	126, 000
1974	1, 849, 802	222, 834

仅此而论，格兰特公司的困境还只是初露端倪。接着，在 1974 年，人们发现销售额下跌到 17 亿美元，并伴随着 1.75 亿美元的巨额亏损。在 69 年的历史中，公司第一次停止发放红利。詹姆斯·肯德里克受命于危难之际，他殚精竭虑地设法挽救这个全美第十七大零售公司，使它免于崩溃。

为了削减成本，肯德里克计划在 1975 年关闭 126 家商店，把雇员从 82,500 人减少到 69,000 人，并削减公司的赊购业务，因为 1974 年的亏损中 62% 是由于该业务引起的。商店的关闭费用、高额利息费用及对滞销品的大规模削价又带来了 2,400 万美元的惊人亏损。这对公司来说无疑是雪上加霜。

□1975 年 6 月

最后，肯德里克忧心忡忡地迎来了 1975 年 6 月 2 日，这是必须偿还 5,700 万美元公司债务的期限。有 143 家银行曾为这个倒霉的扩展计划提供了资金，这次所须偿还的债务占其中的 116 家。如果不能支付这些小型债权人的债务，很可能就会招致破产。把钱贷给这家公司的一些大银行冒的风险更大（例如，大通·曼哈顿银行和纽约第一国民城市银行分别贷款给格兰特公司 8,200 万美元，它们当然愿意援救这家面临危机的企业，以收回投资），他们不希望只是为得到更快的清算就去搞垮这家公司。金融界和投资者们密切地关注着事态的发展，最后，新闻界和市场上传来了格兰特公司终于设法拿出了 5,700 万美元的重大消息。现在，肯德里克可以稍稍喘一口气了。

格兰特公司的许多问题当然是由于考虑不周、发展过于迅猛造成的。肯德里克说道：“扩展计划使公司的人力和物力处于超负荷状态。我们新开设的都是大型商店，而我们管理队伍的扩大跟不上商店的扩展。”一位前任业务经理

指出：“我们的训练计划来不及与商店的迅猛发展相配套，结果，没过多久，平庸之辈就被推上了管理岗位。”

格兰特公司陷入困境，另一个因素也起了重大的作用：太快的扩展引起了吸收消化问题。过去，有许多公司进行过迅速的发展，如20年代的彭尼公司和其他许多大的连锁商店，克雷斯吉公司和凯马特商店也曾经历了长达10年的蓬勃发展，并成为成功的典范。但是，格兰特公司的发展由于缺乏明确的、与众不同的形象而遭受了挫折。

商店的形象是什么？顾客如何看待这家商店？——是一家货物品种很多的连锁商店？一家廉价商店？还是一家百货商店？这就是问题的症结所在。格兰特公司应该是什么样子？或者更现实点地说，它应该努力成为什么样子？公司设想办成为介于百货商店和廉价商店之间的企业——既非驴又非马。随着商品花色品种的增加和价格的提高，格兰特公司已大大偏离了杂货商店这个形象，只是在某些方面还保留了一部分。例如，一些典型的杂货，像糖果，还是摆在商店前面的柜台里。另一方面，格兰特公司并不想要和凯马特公司看齐，成为一家廉价商店，虽然它的价格具有足够的竞争力，甚至可称为倾销性的价格。迈耶杜撰了一个词：“一次性家庭购物商店，”意味着格兰特是一个象西尔斯公司和彭尼公司一样的百货商。但是，格兰特公司没有上述两家公司的实力，提供不了这样的服务，也创不出那样响的牌子。例如，格兰特公司的主要牌子——布拉德福德，几乎鲜为人知。而对于质量和服务不可靠的电器和其他类似商品，许多人是不情愿购买的。如果时间允许，格兰特公司能够创出受欢迎的牌子，但是，在它的扩展政策下，问题出现得太快了。

过快的扩展，导致了经营上的低效率和平庸，也使原先不确定的形象变得更含混、模糊，而且，当一些新增加的商品品种——尤其是家用电器卖不出去时，这种过快的扩展又引起库存问题。商店的采购员，为了想使货源充足，买进的数量常常比在季节、流行款式和偏好变化的情况下能卖出的要多得多。可在事情的另一方面，削价和清仓处理积压商品并不是使人情愿去做的事。一位销售经理回忆道：“许多商品在仓库堆了一年又一年，积满了灰尘；由于太多的商品在仓库睡大觉，资金被大量积压，没有办法去经营那些旺季的畅销商品。”

许多新的商店并没有达到预期的目标，格兰特公司不得不大力开展赊销活动，力图把那些滞销商品推销出去。但是，由于过于随便地实行商品赊销，导致了灾难性的后果；资金无法收回，只能从帐面上注销。

商店的混乱同样加剧了格兰特公司的困境，新的商店从来没有实现真正的

标准化。规模大小从 5.4 万平方英尺到 18 万平方英尺不等，内部和外部装饰以及商品的花色品种也都各不相同。一些商店孤零零的，附近没有其它商店；一些坐落在林荫道上；还有一些处于中心地段。凯马特的商店采用了标准化的设计和布置，但格兰特公司的做法却不是这样。

至此，格兰特公司计划上的缺陷似乎已根深蒂固。由于那么多的格兰特商店效率低下，所以，地产商常常拒绝让公司自己选择商店坐落的地点。结果，许多新商店被设在经商条件很差的地方。除此之外，更严重的问题是，1975 年 2 月，格兰特公司对以前公司的三个职员提出控告，因其涉嫌“利用租借商店地皮的机会，受贿百万美元”，并由此使格兰特公司的许多商店处于很差的地段。前不动产副总经理、南部不动产经理和中西部不动产经理被指控在交易中收取佣金和贿赂。“一些商店所处的地段和租借条件对公司来说可能并不是最有利的，这也可能使我们的某些问题更加严重。”

#### □1975 年，顶峰时期

虽然投资者们十分担心，但是公司的债务总算减少了 5,700 万美元，有了稍微喘息一下的机会。但肯德里克能使公司起死回生吗？亲眼目睹着 50 多年来由其创造者和继任者们的梦想、苦干和富于创见而获得成功的事业，仅在 5 年之内因误入歧途的管理方式而毁于一旦，无疑是十分令人痛心的。

肯德里克试图挽回损失，并继续向前迈进。他计划谋求象凯马特公司和伍尔科公司那样大规模的市场和有竞争力的价格。他不再过于注重高价商品，而强调婴幼儿服装，日用漂白织物、窗帘和装饰布。他计划在 35 个主要的市场投资 600 万美远进行电视广告。迈耶曾经从事过信贷业务，但对销售和经营并不在行。现在，肯德里克强调的是基本销售业务，诸如保证存货的新鲜和整洁，必要时，削价要果断。肯德里克指出：“我们没有储存那些销路稳定的商品，结果反过来滞销品过多地占据了仓库。”他还认识到，格兰特公司的推销计划太注重扩张，而且没能充分依靠在全国有影响力的商标。

在接下来的几年里，肯德里克希望把精力集中在 900 家核心商店上，把销售额稳定在 15 亿美元左右。他还打算增加经营名牌商品，增加每平方英尺的营业额。但是，精简工作的复杂性在于，许多由于地段不好而应该倒闭的商店，其签订的长期土地租借合同年限都在 10 年至 20 年之间。除非这些商店可以转租出去，否则，在一段时间内，公司仍要承担这部分租金。

作为一种进一步的推销手段，格兰特公司计划接受美洲银行信用卡和万事达信用卡的销售业务，从而减少它自己不景气的赊销业务。虽然开办信用卡业务会增加开支，但公司希望因此能吸引更多的顾客。

尽管肯德里克付出了种种努力并采取了与过去截然不同的做法，1975年的情况仍在不断恶化。截止1975年7月31日的前6个月，该连锁商店亏损1亿1130万美元，资金来源变得更加紧张。商店要求房东们减少25%的租金，有一些房东同意了。格兰特公司和以摩根保证信托公司为首的27家银行重新进行了谈判，并达成一项新的贷款协议。6.4亿美元欠款中的3亿美元可以在支付完对供应商的欠款后再行支付，其他一些关于贷款的条款也放宽了一些。对公司来说这项协议至关重要，因为格兰特公司尚有大约5亿美元的订货，但许多供应商因担心收不到货款而暂停了供货。

格兰特公司的亏损比预期来得还要快，因此被迫宣告它的经营出现“净负值”，也就是说，它的债务已经超过了资产，这是毁灭的开端。1975年10月2日，格兰特公司根据联邦破产法第11章，提出申请，要求进行清理。这样，W·T·格兰特公司成为美国历史上进行破产清理的第二家最大的公司（最大的是1970年破产的宾州中央运输公司），也是最大的零售公司。

根据第11章条文规定，公司还要继续经营，但是，在制定出还债计划以前，由法院保护以避免债权人的起诉。一些股东单独起诉，提出让这个�过程转为按第10章条文实施。这是一项更为激烈的行动：公司的控制权归法院指定的托管人掌握，托管人更注重债权人的利益，将设法进行彻底的财务重组，如果必要的话，还会变卖公司部分或全部的资产来集资归还债权人。

1975年秋，公司非常侥幸地逃过了被全部清理的恶运，但这是以关闭几百家商店为代价的。其中，密西西比州以西的商店大都被关闭。假如要想生存下去，并彻底还清所欠债务，就必须抓住圣诞节的机会做一笔大买卖。但是，由于一系列破产程序的进行，供应商们存在顾虑，因此，该公司也就无法为1975年的圣诞节储备充足的货物。这样，对一个摇摇欲坠又想维持足够的生命力以走出困境的企业来说，难以从供应商那儿得到日常营业所需要的商品，等于是在脖子上套了一道绳索。格兰特公司的前景更为暗淡。

#### □教训

即使象格兰特公司这样一个负债累累、无利可图的企业能起死回生，并最终盈利，但它以前过份扩张的结果，必然会在今后多年内阻碍其增长和发展。唯一的希望在于对经营活动中较好的一部分进行紧缩和同化。即使在一家老牌企业，管理人员也会犯错误，把公司引至灾难的边缘，甚至到无速效良药救治的地步。它有点象潜水事故，它能使受害者瘫痪：一时的鲁莽行动可能带来终生残废的结果。

这些错误，反映了对这样一条基本原则的忽视：即增长不应该超越相应的

组织发展——包括经理人员和职工的培训、店址设置的研究和分析、精明的推销和慎重的财务考虑等各个方面。

一个零售商要想取得成功，必须树立一种独特的形象。许多年以前，有人在评论缺乏形象的问题时这样提到：“如果一家零售商店缺乏鲜明的个性，不能为各个层次的顾客提供有特色的产品，那么，它将会怎样呢？它在顾客的印象中将是一家可有可无的商店。顾客买东西的时候也不会优先考虑光顾这样的商店。如果没有一些突出的部门和花色品种，缺乏对一些消费群体的独特吸引力，商店也就失去了活力。”

在雄心勃勃的扩张开始之初，格兰特公司还没有真正注意到商店的形象问题。它就象一个航海者，既没有航海图，也没有一定的方向。结果，每家商店在规模和地段上差别巨大。价格和质量有时具有竞争力，有时却没有。为了使扩张顺利进行需要一个统一的形象，但对此，公司并没有投入足够的力量。

在扩大销售空间的过程中，公司也违反了基本的推销原则。应该削价时却没有果断采取措施，所以，商品变得不再新鲜、干净和富有吸引力。对主要的好销商品或基本商品应该细心维持，避免缺货。对新的商品品种应进行细致的筹划和试销，而不是贸然进货，堆在仓库里。

最后一点，还应该监视表明形势恶化的传感器，并且迅速地采取补救措施。日益增加的债务、商品营业额的减少和令人沮丧的每平方英尺销售额的比率——所有这些都应给管理者敲响警钟：肯定什么地方出了严重差错。

例如，存货的持续增加已变得十分严重，并将要超出界限时，这些问题都应被注意到，并采取果断的措施。从下表中可以看出情况自 1969 年以来已变得越来越糟：

	总销售额 (000)	商品的年末库存 (000)	库存占销售百分比
1969	\$ 1,210,918	\$ 222,128	18.3
1970	1,254,131	260,492	20.8
1971	1,374,812	298,676	21.7
1972	1,644,747	399,533	24.3

在 1969 年前的 6 年中，库存/销售比率从没有超过 19%。当它在 1970 年达到 20.8%，进而在 1971 年达到 21.7% 时，按理早应采取纠正措施了。（有一种观点认为扩大商品种类，经营诸如家用电器和家具等高价商品之后，库存/销售比率自然会提高，但这种观点很难站得住脚。因为这种多样化经营会相应提高销售额，而不应以提高库存/销售比率作为代价。）

或许，能从格兰特公司的经历中学到很重要的一点，那就是：不惜血本进行增长显然是荒谬的。为使格兰特公司成为百货市场上的重要一员——或许，迷人的诱惑来自克雷斯吉公司的凯马特商店的成功经历——在既不考虑所处地段又不考虑组织配套的情况下，公司就盲目地开设商店。每年增加成百万平方英尺的营业面积，这样做必定会使销售额增加，但是，代价是什么呢？不惜成本以求增长的观点通常会对利润产生严重影响；在一个极端的例子中，比如格兰特公司，正是企业的生存能力受到了严重威胁。

W·T·格兰特公司，没有取得成功。1976年2月9日，债权人委员会中的6家银行和1家供应商投票赞成破产清算（另外4家投反对票）。这个委员会是在格兰特公司实施第11章所规定的破产清理程序后成立的。2月11日，纽约的联邦破产法院下令开始清理。大约1073家零售商店被关闭，8万人失业。此外，格兰特公司的开户银行不得不注销2.34亿美元的贷款损失，格兰特公司的供应商损失了1.1亿美元的应收款。

肯德里克没有出席这个“葬礼”。由于格兰特公司债台高筑，1975年末，银行开始在维持这家公司中起着越来越大的作用，他们想要一个新的总裁来取代肯德里克，并以250万美元作为薪水和养老金聘请西尔斯公司的前副总经理罗伯特·安德森。1975年10月，正当格兰特公司按第11章申请实施破产整顿时，安德森成为该公司的董事长和总裁，他被授权和债权人委员会一起管理这家公司。任务是通过关闭亏本的商店、减少雇员人数、促进存货流动、解除扣押和减少损失等措施来把格兰特公司缩小到一个便于管理的规模。为了重新获得供应商（他们对把货物运送给格兰特公司感到担心）的信心，银行再一次同意把索债权置于供应商之后。但是，所有这一切都徒劳无功。这家庞大的公司，由于受到亏损、惊人的债务、混乱的存货和会计帐目、以及遭人非议的控制不力等病症的折磨，终于十分不光彩地成了零售史上最大的一个错误典型。

### 蒙哥马利·沃德公司：独断导入的歧途

在企业扩展战略的问题上，犯另一个极端的错误，也就是全然不求扩展的企业并不多见。但是1939—1955年间的蒙哥马利·沃德公司，恰恰是这方面最典型的一个例子。该公司搁置了所有寻求发展的措施，而试图静待“更有利的时机到来”。该案例主要揭露了一个人——休厄尔·埃弗里的独裁和错误的领导。他不能容忍任何异己之见，以一个老式暴君的身份统治着这家有10亿美元资产的公司。他所创造的管理环境，令人无法忍受，致使公司流失了众

多精明能干的高级管理人才。埃弗里的观念尽管是错误的，但是，在他 83 岁高龄隐退之前，这种观念却一直主宰了该公司。其多年领导的结果是：与主要对手西尔斯公司相比，该公司在竞争地位上遭受了无法弥补的损失。

#### □ “不求增长”的决策

从 1945 年至 1952 年，即二次大战后实行经济控制的年份，沃德公司连一家新的商店都没有开设，事实上，反而关闭了 27 家商店，使沃德公司的商店总数由 632 家减至 605 家。1952—1955 年，它又关闭了 37 家收入仅敷支出的商店。与此同时，西尔斯公司却在蓬勃发展，商店总数由 1946 年的 610 家递增至 1952 年的 684 家。表 10—8 给出了沃德公司、西尔斯公司和彭尼公司在 1938 至 1954 年间所经营的商店总数。

表 10—8 沃德、西尔斯和彭尼公司所经营的商店数，1938—1954 年

	1938	1946	1952	1954
沃德公司	600	632	605	568
西尔斯公司	496	610	684	718
彭尼公司	1, 539	1, 601	1, 632	1, 644

从历史上看，沃德公司的商店大多开设在乡间小镇上。这样做是为了拥有农村消费者，而在二次大战之前农民被视为主要的市场。然而，二次大战以后，人口的增长主要集中在大城市，尤其是其近郊。购货中心如雨后春笋般涌现，并不可避免地从小型和小型商业区那里抢走不少生意。但是在这一购买方式发生重大变化的时期，沃德公司却拒绝扩大经营，拱手把市场送给了西尔斯公司、彭尼公司和其他竞争者。

为什么？为什么会停滞不前、不图发展？是因为公司财力不足、无力支持一项蓬勃的发展计划吗？或者是因为公司缺乏管理人才吗？不！沃德公司既不缺乏资金，也不缺乏管理人才。事实上，该公司正储备着几百万美元的资金以备后用。资金如此充足，以致公司的一位副总经理曾说过这样一句后来被广泛引述的话：“在今日美国，沃德公司是拥有商店门面的最好的银行之一。”二次大战刚结束后的那些年，公司内部拥有众多的优秀管理人才，只是许多人在遭受挫折后才最终决定离开。那么，究竟是何原因使公司作出了不求发展的持久决定呢？

答案就在自 1932 年以来一直担任沃德公司董事长的休厄尔·埃弗里身上。他有一个不可动摇的信念，即二次大战结束后不久便会发生经济大萧条，而依据就是第一次大战后确实发生的大萧条。埃弗里预计，由于工业从军工生产转向民用生产，几百万退伍军人又要寻找工作，因此整个国家在把经济向平时

期调整时将会遇到很大困难。他预言“经济形势的恶化将是我们如料未及的”。他因此表示说：“我们（沃德公司）将不做任何反应，我们非常审慎。”

如果形势的发展正如埃弗里所料，即在战争结束的三到四年内确实开始了严重的经济大萧条，那么他就可能成为一名英雄式的人物，他可能会如《商业周刊》杂志推测的那样，获得“美国最精明的商人”的赞誉。当他人都因经济萧条而陷于紧缩困境之时，沃德公司的现金和流动资产就可推动公司以得天独厚的价格优势进行扩展。但是随着一年年时光的流逝，静待时机这一策略的合理性变得越来越令人怀疑了。

休厄尔·埃弗里，1874年出生于密歇根州的萨吉诺，是密歇根一个富有的木材商的儿子。在他一生中的许多年里，他一直是一个值得敬佩的成功者。1894年，他从密歇根州立大学法学院毕业，并开始在他父亲手下一家小石膏厂的基层工作。在22岁时，他已是这家工厂的经理。1901年，这家小企业被美国石膏公司吞并。四年以后，埃弗里成为美国石膏公司的总经理。《时代》杂志把他描述为“一个和蔼的、卓越的超级推销商”。正是他把美国石膏公司建成美国最大的建筑材料供应商。

在经济大萧条最严重的1932年，受沃德公司的董事和债权人之托，商人埃弗里投入了挽救这家岌岌可危的公司的的工作，沃德公司在1931年出现了870万美元的巨额赤字。埃弗里将一批年青干练的经理人员召集在自己周围；他在沃德公司的存货中增加了许多高档品，并声称：“我们不再依靠那些乡下佬和土包子，我们不再只卖工装裤和防粪鞋。”他使公司重新进入了时髦商品市场；他改进了商品目录，关闭了70家亏损商店。

埃弗里成功了。12年后，他已把1932年570万美元的亏损扭转为1943年2,043.8万美元的盈利。1932年这家公司的亏损是西尔斯公司的2.2倍，营业额却只是西尔斯公司的65%，而到1939年，沃德公司的营业额已相当于西尔斯公司的82%，利润则是西尔斯公司的84%。

埃弗里以铁腕手段统治着沃德公司，从不考虑雇员或经理人员的感情。他坚决反对罗斯福，对手下也毫不留情，为此埃弗里在全国也很有名气。当他终于在1957年从公司职位上退下来时，已是83岁高龄了。

#### □蒙哥马利·沃德公司的背景

1872年，曾当过百货店经理、纺织品推销员和旅行推销员的蒙哥马利·沃德在芝加哥开设了第一家全部通过邮寄来销售各种商品的大型商店。沃德曾在农民中工作多年，知道他们对商品的高昂价格和当时效率低下的百货店所能提供的商品品种过少极不满意。他也熟悉农民们刚成立的一个名为“格兰奇”

的组织，该组织倡导农民消费者合作购货，通过取消中间商以节省开支。

沃德和他的内弟凑集了 2,400 美元，在芝加哥一家只有 12×14 英尺大小的房间里创立了他们的商店。他们列出所售货物名称，并解释怎样在一张纸上订购货物。到 1874 年，价目表已变成一本有 8 页厚的小册子。进展是非常快的，接着，在同一年末，这本小册子增加到 72 页；到 1884 年，目录册已有 240 页，所列商品几乎达到 1 万种。

那时，沃德公司是“格兰奇”的正式供应商，因而在农村市场上轻而易举地赢得了顾客。但取得这一成功的更重要原因是沃德公司保证：如果顾客对商品不满意，可将货退回给公司，并由公司来支付来回的运费。蒙哥马利·沃德并非不喜欢大肆宣传，他曾在巡回游览车上陈列该公司的商品，并举办歌舞联合演出，以此作为一种促销方法。他还邀请顾客参观该公司在芝加哥的工厂，在芝加哥举行世界博览会期间，大约有 285,000 名参观者参观了他的工厂。

西尔斯公司是在 1886 年才成立的，当时它的主要业务是以邮购的方式销售手表。这家公司直到 1893 年才改为西尔斯-罗巴克公司。然而，到 1902 年，西尔斯公司的销售量已超过了沃德公司，但是在第二次世界大战结束前，它还从未能把沃德公司甩开很远。

事实上，在前 50 年的经营中，沃德公司与西尔斯公司一样，一直是纯粹处理邮购业务的公司。1880 年，蒙哥马利·沃德公司曾试图在威斯康星州的密尔沃基市设立分店，但这一尝试不到两年就失败了。最后，于 1921 年，沃德公司开始在它的邮购工厂底层开设门市部，当时主要是为了用来处理积压的存货或脱销的商品。在 1920—1921 年的萧条之后，又有两家用来处理削价商品的商店开张。不过，这两家商店不是和邮购工厂设在一起，在做法上和公司原来的不尽相同，而且定价比邮购高。与邮购工厂位于同一栋楼内的门市部是盈利的，而另两家商店却完全是失败的。

1926 年，沃德公司在不少小城镇建立了邮购代理机构，作为对邮购业务的一种刺激手段。和现在的目录订货一样，他们陈列货物的样品，但只有头饰可以现卖。这一时期，沃德公司确有不屑开设零售商店的想法，生怕这可能会抢走邮购业务的生意。后来，一桩偶然事件终于促使沃德作出开设零售商店的决定。它说明消费者的需求是怎样不可抗拒地跨过了企业所设置的障碍：

在印第安纳州普利茅斯地区的邮购代理机构，有一位男顾客想要买一把陈列的锯子，并拒绝接受“不卖”的回答，最后这一代理机

构的经理无可奈何地答应他可以买这把锯子。这一交易的消息一经传开，导致很多人吵着要买其它陈列的商品。代理机构的人员作出了让步，同意出售所有的东西。接着，他们马上又从邮购工厂重新订购了全部货物，而这些商品也很快销售一空。

商品不停地运往普利茅斯代理机构的异常现象引起了公司总经理的注意，当他发现这个机构实际上在直接销售商品时，他火冒三丈。但是，直接销售商品所获得的利润是惊人的，因而沃德公司的决策层不久也就完全同意了这种做法。（西尔斯早在几年前就开设了零售商店，毫无疑问，这也促使沃德公司的管理者相信这一变革的明智之处。）

到 1927 年底，西尔斯公司营业的商店有 27 家，是前一年的 3 倍。沃德公司的步子迈得更快，到这一年底为止已开设了 37 家。此外，它的 7 家邮购工厂还都有各自的门市部。

在接下来的几年里，沃德和西尔斯两家公司开设商店的速度都是惊人的。沃德公司竭力在西尔斯公司之前进入其“选择”的城市，虽然，其中有些商店的开设后来证明是一个错误。两个邮购业巨人采用了两种不同的“地点选择”策略：沃德公司喜欢选择人口在 4,000 到 75,000 之间的城镇，西尔斯公司则进入更大的城市。到 1929 年底，沃德公司已开设了 500 家商店，有时一个星期就开张 25 家之多；这时西尔斯公司的商店数目为 324 家。接着，30 年代初的萧条时期是沃德公司和西尔斯公司的整顿期，两家公司都关闭了一些几乎入不敷出的商店，而且新商店的开设都要事先经过更周密的计划和研究。

在二次大战期间，营业的扩展自然遭受了挫折。但是当战争结束后，西尔斯马上就掀起了自 20 年代以来最大的扩展浪潮，大约有 3 亿美元的资金押在战后经济会立刻有大规模的发展这样一种信念上。在战争结束后的头两年里，西尔斯公司的销售额从 10 亿美元猛增到近 20 亿美元，而休厄尔·埃弗里则采取了袖手旁观的态度，不作任何发展的努力。

#### □战后蒙哥马利·沃德公司的其他错误

当然，埃弗里所预料的二次大战后的大萧条并没有发生。但是除牺牲了公司的发展机会和没能进入兴旺的大城市及购物中心的市场外，埃弗里还犯了其他一些错误。其中一大错误是，他所造成的那种组织环境致使公司的一些重要经理人员大量流失。埃弗里以铁腕手段控制着沃德公司，不接受任何异己之见。在他任职期间，有三任总经理，不少于 24 个副总经理和许多其他高级管

理人员离开了公司。在他们中间，有些人后来成为洛德和泰勒公司及 W·T·格兰特公司的总经理。由于埃弗里的独裁，公司很难留住那些能干的经理人员，因为他们希望能够享有自主权，来作出积极进取的决策。

在坚持等待更好时机和建立大量现金储备的过程中，沃德公司对削减费用产生了过份的热心。商店的管理费用被降到最少，并且没有在改进商店装潢上作任何投资。公司当时的经营哲学就是“捏紧每一个便士”。举例来说，在公布价值 600 万美元商品的目录时，埃弗里下令不得使用职业模特儿来展示服装和衣饰配件。因而，6 万美元的模特儿费用省了下来，或者说省下了成本的 1%。但是由于目录宣传质量不高，服装未能充分展示和强烈地吸引顾客，邮购销售业务受到了不利的影晌。

工资上的过分节约，导致了一场资方和觉醒了的工会之间的冲突，工会代表着沃德公司为数众多的工人。工会会员觉得，他们正受到不公平的待遇，但是，他们认为令人不满的地方并没有得到任何改善。经过数月的谈判，埃弗里宣布工会并不代表大多数雇员，因而沃德公司不承认这个工会。结果是工会请求“全美战时劳工委员会”澄清事实，并威胁将违反其“不罢工的条款”。

埃弗里拒绝政府对劳资冲突的干预，于是该工会开始罢工，其他一些工会则为罢工组织纠察队，以示声援。这下联邦政府陷入了左右为难的境地：如果全美战时劳工委员会的劝告没有被遵照执行，这可能会严重损害其权威，并引起全国范围内工人的骚动。当时是 1944 年，正值这个国家为战争的最后胜利竭尽全力之时。

为了强制其执行全美战时劳工委员会的决定，联邦政府最后下令对沃德公司实行军管。埃弗里对美国总统下令军队接管芝加哥的工厂表示抗议。在一次庆祝活动中，埃弗里被两名军人强行带离了他的办公室。

与埃弗里的其他一些节约成本的策略一样，在战后数年里，他越来越不愿意对那些过时或滞销的商品存货实行注销（或降价出售）。表 10—9 给出了 1942—1956 年期间，沃德公司和西尔斯公司的销售/库存比率。如该比率下降，意味着相对于一定的销售额来说，更多的资金被滞留在存货这一环节上。

由表可见，沃德公司的销售/库存比率在持续下降，而西尔斯公司的这一比率正稳步提高，到 1956 年，西尔斯公司的销售/库存比率几乎是沃德公司的两倍。一般而言，对于一定量的销售额来说，若在置备商品上的投资越大，则说明商品的控制环节越是薄弱，这主要是因为没有及时剔除滞销商品或者薄利商品的库存过多。显然，消除这些缺陷要依靠良好的经销策略，并实行严格的控制。显然，从表 10—9 的统计数据上看，与西尔斯公司相比，沃德公司在这

---

点是严重落后了。不过，那时休厄尔·埃弗里还算不上是一个真正的商人，他的经验是在推销、生产和一般的管理方面。

表 10—9 沃德公司和西尔斯公司的销售/库存比率, 1942—1956 年

	沃德公司	西尔斯公司
1942	5.14	5.22
1948	4.18	5.65
1952	4.23	6.03
1956	3.47	0.44

## □ “不求增长”和其他相关失误造成的后果

表 10—10 给出了沃德公司、西尔斯公司以及 J·C·彭尼公司在销售额和净收益方面的对比统计数据。我们注意到, 二次大战结束后至 1948 年这一阶段时期, 沃德公司的销售额和利润是增长的, 但随后就停滞不前, 甚至下降了。但较同一时期西尔斯公司的发展情况而言, 沃德公司的表现就大为逊色了。

不仅如此, 沃德公司的保守政策还导致其他不利后果:

1. 市场份额严重下降。例如, 在四家主要邮购公司的邮购业务中, 沃德公司从 1945 年占全部业务的 41.7% 下降到 1951 年的 28.3%, 而同期西尔斯公司却从 50.7% 上升到 66.1%。

2. 丧失了本可以通过合理扩大规模而获得的利润。在 1939 年, 即二次大战前夕, 沃德公司和西尔斯公司不相上下。但到 1952 年, 西尔斯公司的销售量几乎是沃德公司的 2.5 倍, 纯利润也是它的 2 倍多。从 1946 至 1951 年, 西尔斯公司耗资 30,500 万美元, 新设或重新装修了 304 家商店、仓库和邮购工厂。同一时期, 沃德公司在这方面几乎没花一分钱。表 10—11 给出了这一时期两家公司的流动比率(流动资产除以流动负债)数据。

表 10—10 1938—1954 年西尔斯、沃德、彭尼三家公司

的销售额和净收益统计数据

(单位: 千美元)

年份	沃德公司		西尔斯公司		彭尼公司	
	销售额	净收益	销售额	净收益	销售额	净收益
1936	\$ 414, 091	\$ 19, 210	\$ 537, 242	\$ 30, 828	\$ 257, 971	\$ 13, 799
1942	632, 709	22, 353	915, 058	29, 934	490, 356	18, 058
1944	595, 933	20, 677	852, 597	33, 866	533, 374	17, 159
1946	654, 779	22, 932	1, 045, 259	358, 35	676, 570	35, 495
1948	1, 158, 675	59, 050	1, 981, 536	107, 740	885, 195	47, 754
1950	1, 084, 436	47, 788	2, 168, 928	108, 207	949, 712	44, 931
1952	1, 106, 157	54, 342	2, 657, 408	111, 895	1, 072, 226	37, 170
1954	999, 123	41, 195	2, 981, 925	117, 882	1, 107, 157	43, 617

这一流动比率，是资金流动性的一种度量，一般说来，比率为 2.0，即流动资产是流动负债的 2 倍，是大多数债权人所愿意接受的。由表可见，沃德公司的流动比率远高于 2.0，而在埃弗里当政的后期，竟上升到 7.29 这样的惊人高度，这表明沃德公司闲置了大约 32,500 万美元的现金或有价证券，而这些本来是可以进行再投资的。另一方面我们也看到，西尔斯公司随着规模的迅速扩张，1948 年其流动比率接近了 2.0 这一最小的可接受水平。

表 10—11 沃德公司和西尔斯公司的流动比率 1942—1956 年

	沃德公司	西尔斯公司
1942	4.49	3.57
1948	4.46	2.55
1952	5.43	3.13
1956	7.29	3.58

#### □峰回路转

1955 年，路易斯·沃尔夫森采取了一次突然行动，企图获得对沃德公司的控制权，但是没有成功。约翰·巴尔，沃德公司的法律顾问，领导了针对沃尔夫森的反击。反击的成功，使他接替了年迈的埃弗里，成为公司总裁。

巴尔试图使沃德公司重新回到发展的轨道上，并在 1957 年至 1961 年期间开设了 58 家新商店。但是，巴尔是一个律师，而不是一个善于经营的人。当大量开设新商店时，他解决不了怎样保持盈利这一问题。由于利润遭到损失，于是他就决定取消开设新店的计划，以此减少开设费用。

1960—1961 年，沃德公司的利润仍在持续下跌。这时，巴尔终于认识到了自身的弱点，于是他聘用了一位精明强干的经营人才，此人便是罗伯特·布鲁克。1944—1958 年期间他是西尔斯公司的主要经理人员，后来又担任过一家生产家用电器的惠普尔公司的总经理。

在这次改组中，布鲁克被赋予充分的自主权，他很快吸引了西尔斯公司的一批管理人员来为他工作。渐渐地，他把设立商店的地点从主要在小城市转到大商业区。他开始把 5 亿美元的发展经费用以在人口密集的城市设立新店或装修老店，并采取了“群集”（cluster）的概念，在一些大城市如芝加哥和洛杉矶开设了“商店群集”。“群集”的主要好处是，这些商店群能提供必需的销售量以支付在这些主要城市的报纸上做广告的高额成本：这种巨额广告费用可以在很多商店之间进行分摊，从而在增加广告的总费用的同时不至于对任何个别商店的盈利产生太大的压力。

沃德公司的这种新策略，对它的经营情况来说，效果是十分明显的。1957 至 1965 年，共建新店 182 家，它们的销售额占 1965 年沃德公司总销售额的 72%，税前利润则占其总额的 73%。

在使邮购业务现代化方面，沃德公司也步履缓慢，并影响到其销售量的 30%—40%。布鲁克刚刚上任时，这一部分的业务已经出现赤字。原有的手工操作的邮购系统太落后了，以致 1965 年圣诞节期间，工作人员应付不了如此大量的订单，从而出现了许多交货延迟甚至发货地点搞错的现象。在这以后，邮购部门的业务就实行了机械化和计算机化。布鲁克在 1967 年表示：“我们一点也没有对邮购业务失去热心。”并且指出，实际上，这一类型的销售比传统零售业务发展得更快。

布鲁克在扩大公司规模和实施现代化计划的同时，还改变了商品的经销政策。他把与沃德公司有业务联系的供应商的数目从 15,000 个减少到 7,200 个，其中的 200 家供应商为沃德公司的商店提供将近一半的商品。在埃弗里和巴尔领导期间，沃德公司没有严格实行对存货规定年限和注销过时商品与滞销商品的制度。而现在，尽管由于大量的折价处理，使有些商店的盈利能力暂时降低，这一制度的实施还是大大加强了。在以前，沃德公司不允许其采购员和制造商签订长期合同，而只能签订一次性的合同，这样做就保证不了生产商所需要的连续销售。结果，沃德公司常常发现某些商品供应不足，也不能获得最低的价格，更不能实现对质量控制的要求。由于供应商太多，以及经常发生紧急订货和临时补缺的情况，商品的运输费用也往往较高。

随着利润和销售额的上升，沃德公司的命运终于有了好转，市场份额也开始提高。尽管沃德公司没有再次达到战前可与西尔斯公司相比的竞争水平，但至少其劣势在扭转。1968 年，沃德公司和容器公司合并成立了马科尔公司。1973 年，这一合资企业的销售额上升到 40 多亿美元，净收益近 1 亿美元。其中有 55% 的收益是沃德公司实现的。

#### □教训

无论是顾客、供应商，还是管理人员，都会被要求发展的企业所吸引，因为所有的人都期望从一个企业的不断发展和繁荣中获得利益。尽管我们不能在一个企业既没有财力、也没有管理资源的情况下过分强调发展，但是走另一个极端——不发展也同样是危险的。在企业扩大规模的问题上，正确的方法是要适度。

一个企业应该乐于调整策略。它不能耽于错误，即使是为了坚持某些原则。二次大战后，埃弗里的策略本来有可能是正确的，然而半个世纪已经过去

了，他所预料的经济衰退并没有发生，沃德公司早该对策略进行重新评价和重点的调整。竞争环境是不断变化的，如果一个企业要想取得主动和成功，就必须不断地作出新的评估。

竞争对手的行动不能不加以考虑。虽然沃德公司认为它的策略最终将证明是正确的，并在这一错误的观念下不屑于发展，但即使这样，也仍然需要对竞争对手的活动作出反应。不能让竞争对手象西尔斯公司那样长时期内在毫无压力的情况下扩展其力量，否则就只能象沃德公司那样望尘兴叹了。

独裁在任何组织中都是值得疑问的，因为每件事都依赖于唯一决策者的正确判断。我们应当采取一种比较灵活的方法，时刻警惕市场的反馈，认真听取同伴或下级提出的意见。

对于零售企业来说，不能忽略正确的商品经销原则。商品的营业额、及时降价、保持存货的新鲜和整洁、注重供应商的作用，对这些方面都不能掉以轻心。然而，有时当高层经理人员不是从经销起家时（如埃弗里就不是），这些方面往往就会受到忽视。

一个领导者，在他或她一生的某个阶段，可能是非常成功的。休厄尔·埃弗里在他担任美国石膏公司总裁期间，以及在30年代领导艰难挣扎的沃德公司时，都作出了很大成绩。然而，在另一个阶段，曾经取得成功的领导者也可能把一个组织引向灾难。（另一个伟大的企业领导者亨利·福特，他在本世纪初的汽车工业中首创装配线、大批量销售和成本经济，这都是前所未有的。但在20年代，由于缺乏远见，固执地无视变化的形势，从此在市场中的地位一直落在通用汽车公司之后。）严厉而又固执的优秀领导者，在其后期往往会变得易犯错误，并且不能容忍那些不全部接受他观点的能干的下属。

最终，在埃弗里之后，沃德公司开始恢复生机，并努力重新致力于发展。然而，逝去的岁月不再来。错误的判断，不允许下属发表不同意见，给沃德公司带来了可悲的后果。一个一生中多数时间都取得杰出成就的人，却把沃德公司引入了歧途，并且还固执地不承认这一点。

1974年，钱箱被石油利润撑得满满的莫比尔公司，以17亿美元买下了马科尔公司和蒙哥马利·沃德公司的控股权。这一行动受到了政府和公共利益集团的广泛批评。因为大多数人认为，国家最迫切需要的是把这些利润投入到石油和能源的开发和勘探中，而这一收购行为显然带有对此不予理睬的味道。

除了受到公共舆论的批评外，莫比尔公司的股东们也没有得到好处。例如，1978年，从莫比尔公司的能源和化学业务中股东产权的收益为14%，而从沃德公司中获利仅9.3%，从马科尔公司的容器分公司只获利2.4%，而凯

马特公司 5 年的平均股东收益为 18.2% ，戴顿 - 赫德森公司为 17.8% ，J · C · 彭尼公司为 13% ，西尔斯公司为 11.9% ，与它们相比，沃德公司不免相形见绌。

1978 年后情况就更糟了。1980 年，沃德公司亏损了 1.62 亿美元，1981 年上半年，又亏损了 7,500 万美元。

### 吉列公司：慢半拍的教训

一个企业，即使曾有过无可争议的辉煌业绩，即使其巨额利润为产业界所仰慕，但它仍有可能犯错误，给竞争对手以本不该有的可乘之机。本世纪 60 年代初，历史悠久的吉列公司正是在估价本行业出现的一种新产品不锈钢刀片的意义时犯下了错误。它不愿从其主要产品——超级蓝牌刀片——中抽出一部分销售力量，从而在推出它自己的不锈钢刀片上延误了时机。这样，它给了竞争者夺去某些优势的机会。其后果是：再也没有完全夺回由此造成的在市场占有率上的损失。对于一家精明过人，锐于进取的企业来说，何以会发生这种情况呢？

#### □ 利润机器，1962 年

多年来，吉列公司谱写了美国企业界利润最佳者之一的光辉篇章。在 1962 年，公司连续四年创下记录，销售额达 2.76 亿美元，净收益达 4,500 万美元，即利润率为 16.4%。在《幸福》杂志所列的 500 家工业大企业排行榜上，它的销售利润率名列第四位。更值得一提的是，吉列公司的投资收益率名列榜首，高达 40%。在美国，还没有哪家大企业能与之相比。

在剃须刀片的制造和销售这一公司的主要业务上，吉列公司控制着整个市场。1946 年，它在总值为 8,600 万美元的刀片市场零售中只拥有 40%，而到了 1962 年，它在总值为 1.75 亿美元的刀片市场中已占有 70% 的份额。在整个剃须刀片市场中，单刃刀片和弹射式刀片占 25%，双刃刀片占 75%。在双刃刀片这一重要的市场中，吉列公司更是独占鳌头，拥有令人咋舌的 90% 的占有率。

一旦了解了该公司的市场占有率和盈利情况，那么对于它没有任何债务这一点就不足为奇了。其 30% 左右的资产，价值约 5,600 万美元，是现金和有价证券。由于使用高度自动化的机器，生产效率不断提高，生产成本也不断降低。举例来说，1952 年每工时生产 850 把刀片，到 1961 年，吉列公司每工时的刀片产量已增加到 3,100 把。在进行严格质量管理的同时，公司也严密监控着其他成本，如占刀片制造成本一半的包装成本。

“超级蓝牌”刀片是吉列公司刀片系列中的主要产品，也是拳头产品，获利最高，也最受消费者欢迎。在这种刀片问世以前，讲求实惠的顾客一般都使用薄型刀片或蓝牌刀片，这两种刀片在市场上已行销很久。而到了1960年，经过5年的实验室研究，推出了超级蓝牌刀片。这种刀片表面涂有硅酮，能防止须发碎屑粘附在刀片上，影响使用功效。超级蓝牌刀片要比原蓝牌刀片价格高出40%，但用超级蓝牌刀片剃须极为方便，所以，它立即获得成功。尽管新刀片需要在表面涂一层硅酮，并进行一些必需的热处理，但超级蓝牌刀片的生产成本与其他刀片相比并没有明显高出多少。超级蓝牌刀片很快为吉列公司赚得大笔利润。在1962年，该刀片的利润约有1,500万美元，超过公司全部净利润的1/3。

在进入60年代后，由两个人掌管着这家公司。自1956年以来，卡尔·吉尔伯特一直任总裁。他满头银发，外表和蔼可亲，遇事镇定，富有创见，而且精通生产和财务。第二号人物是布恩·格罗斯，他是丹尼尔·布恩的直系后裔，毕业于西点军校，担任公司的总经理。他在1946年进入吉列公司，担任销售总经理，当时他实施的一项计划使销售量增加了2倍，并在3年中使刀片的销售量增加了150%。与吉尔伯特形成对照的是，他满头黑发，富有进取精神，不知疲倦，擅长销售和管理。

#### □吉列公司的早期历史

1901年冬，一个名叫金·C·吉列（King Gillette）的推销员和他的几个伙伴在波士顿的一家水产市场对面租了间房子，开始制造由吉列发明的一种刮胡子的工具，一种带有可替换薄刀片的安全剃须刀。和老式的甚至可以作为武器用的折叠式剃须刀相比，这是一种方便得多的刮胡子工具。可是，第一年的结果并不令人振奋，只卖出51把剃须刀架和163把刀片。不过，情况慢慢开始好转，到1917年，剃须刀架年销售量超过了100万把，刀片则售出1.2亿把。

接着，美国卷入第一次世界大战。这时，波士顿工厂生产的全部产品几乎都销往军队，那些从没吸说过安全剃刀的人发到了吉列公司的产品，并开始经常刮胡子。当他们在战后回到家乡时，多数人仍保持这一习惯，再不使用折叠式剃须刀了，也不再到店去刮胡子了。第二次世界大战把吉列公司这个名字和“自己动手刮胡子”介绍给了数百万以上的人。到1961年，刮胡子的人在美国有6,100万名，并且每年有170万名新的剃须者加入这一市场。每年有4.26亿美元花在剃须刀架、刀片、电动剃须刀、剃须膏、须后水和滑石粉上。这还不包括迅速发展起来的海外市场，由于那里的生活水平不断提高、人

口数量不断增加，因此剃须产品的市场前景要比美国市场广阔得多。

在吉列公司不断扩大规模和行业优势的同时，它的研究和开发工作也不断加强。到 1960 年，有 80 多名科学家和技术人员从事着基础及应用研究。这些研究项目的成果之一是刀片分配器，这种刀片分配器是在第二次世界大战快结束时研制出来的，它摆脱了以前用纸包装的刀片，而是使刀片直接嵌进剃须刀，也就避免了在装刀片时偶尔会割破手指的危险。一种可调节的剃须刀也在 1957 年投放市场，由于它可以很灵活地调整刀片的角度和露出程度，因此能够适合任何类型的皮肤和胡子，刮胡子时给人以舒适感。接着，在 1960 年，公司推出了超级蓝牌刀片，这是 21 年来公司的第一个刀片新产品，在经过重大改进后，刮胡子现在变得更方便了（尽管刀片的寿命不长，但在刮胡子时比普通刀片平均省力 60%）。超级蓝牌刀片的刀刃厚度仅为一页报纸的 1/750，这样薄的厚度只有在电子显微镜下才能够测出。

数十年来，公司的产品种类一直局限于安全剃须刀、双刃刀片和剃须膏上。1948 年，公司收购了托尼公司，一家生产妇女洗发剂的主要厂商。接着，公司还收购了一些其他企业，最令人瞩目的是 1955 年收购了佩珀·马特公司。虽然吉列公司多年来一直在推销一种无需刷子的管装剃须膏，但它在 1954 年推出的“泡沫剃须膏”及 1960 年推出的“卫士”牌除臭剂也都给化妆品市场带来了一次重大的冲击。

在公司刚步入 60 年代时的那些令人陶醉的日子里，它完全有理由以十分乐观的态度展望未来。凭着波士顿的一家新厂和在国外的设施，公司有足够的生产能力来满足未来几年对剃须刀片的需求。它的市场前景似乎高枕无忧，除非蓄胡子突然间成为一种时髦，或者发明出某种脱毛剂（这样就会不再需要剃刀和刀片）。可是，现在压根儿还没出现既可以除去胡子，又不损害敏感的面部皮肤组织的脱毛剂！

## □ 不锈钢刀片

### 1. 威尔金森：小事一桩

威尔金森刀具有限公司（Wilkinson Sword Ltd）的总部设在伦敦郊区的奇西克。这是一家由家族掌管的刀具公司，到 1961 年，大约已有 190 年的历史。尽管当时公司还在生产礼仪用刀剑，但它的主要兴趣则在于昂贵的园艺工具（例如，它的一把修树枝用的大剪刀零售价为 12.75 美元，这还是通货膨胀前的价格）。几乎完全是一个偶然的时机，威尔金森公司开始生产不锈钢剃须刀片，称之为“超级刀刃”牌。以适当方式制造的不锈钢刀片锋利、不生锈、寿命长。有些人每把刀片可使用 15 次以上，而普通碳钢刀片平均只可用 3 次

半。

当然，不锈钢刀片的成本较高。碳钢条（多数双刃刀片都是用它做材料的）的每吨成本为1,900美元，而用于生产不锈钢刀片的钢条，每吨成本则为3,700美元。生产过程本身的费用也较高：用砂轮磨、用皮带磨、特殊的热处理及质量控制都增加了成本，并限制了生产量。结果，威尔金森公司生产的刀片每把售价为15美分，而吉列公司生产的超级蓝牌刀片售价为6.9美分，蓝牌刀片是5美分，薄型刀片是3.5美分。

1961年夏，威尔金森公司开始向美国推销它的园艺工具。然而，一个不出名的产品，如果其售价又比美国产品的价格贵二至三倍，要找到销路实在是困难的。但威尔金森公司终于说服一些零售商和经销商，收下它的产品，放在园艺商店托销（即威尔金森公司对商品拥有所有权，直到经销商卖出商品为止，因而在卖出之前，公司要承担全部风险和存货成本）。

1961年11月，威尔金森公司在美国的附属销售机构第一次从英格兰运来了一小批不锈钢剃须刀片。在写给经销商的推销信中，提到了这些产品，并很快得到回音。到1962年春，经销商开始争着要求订购更多的刀片。有些经销商出于推销的目的，一次只卖给顾客一把刀片，其他一些经销商则尽可能地货到即卖。其间，一些向烟草商和杂货商供应杂货的中间商也挤进纽约城里狭小的销售办公室，从那里骗去几箱刀片再转手倒卖。梅西公司也听说了这种刀片并且每星期拿去6箱。

当这种刀片以不可阻挡之势进入市场后，人们对它交口称赞，零售存货很快就告罄。于是，开始采用一种新的经销政策。从现在起，只有特约经销商才能批发到刀片，而要成为一个特约经销商，必须同时购买威尔金森公司的园艺工具类产品。结果，事实上只有那些园艺供应商和郊区的五金供应商，才能成为威尔金森刀片的特约经销商。那时，消费者对刀片的需求得不到满足，这些不锈钢刀片便成为最畅销的商品；顾客被吸引到园艺商店——他们只能在那里买到这种刀片——这样，商店便能同时卖出园艺工具。正如威尔金森所承认的，刀片的利润并不很大，实际上，这些园艺工具倒是十分赚钱的。

这样，威尔金森公司便把不锈钢刀片这种优良的剃须产品打入了市场。到1962年底，它在英国刀片市场上所占的份额已达到15%；而在这同一市场上，吉列公司曾经拥有过75%的份额。尽管如此，现在，美国市场实际上也在期待着这一“稀罕之物”。但是，威尔金森公司只是一个小小的麻烦。事实上，1962年它向美国出口的700万把刀片，还不及吉列公司一天的产量。威尔金森公司刀片的生产能力有限，也没有必不可少的大规模经销渠道。尽管威尔金

森公司打算增加产量，但它还无力和庞大的吉列公司进行旗鼓相当的对垒——显然，它对此也不感兴趣。但的确有别人试图这样做！

## 2. 美国竞争者：饥不择食、咄咄逼人

尽管对威尔金森公司新产品的需求量很大，但是，仍很难把它描述成为一个咄咄逼人的竞争者或是吉列公司的一个强有力的挑战者。那些吉列公司的美国竞争者，尽管规模较小，经营状况也不如前者景气，但他们对威尔金森刀片所引起的公众关注却并没有掉以轻心。实际上，由于吉列公司对此缺乏兴趣，从而给它们打开了有机可乘的缺口，使它们能赶在吉列公司之前推出不锈钢刀片。

资产只有 2,000 万美元的埃弗夏普公司，已经在利用这一缺口。从 1963 年 1 月 26 日起，它开始在纽约和西部 11 个州，在其希克分公司的名下以“克罗纳 - 普拉斯”的商标推销一种不锈钢刀片，每五把卖 79 美分。这家公司的董事长小帕特里克·J·弗劳利说：“我们正在大规模生产，而且已经开始发货。”拿这家公司在 1962 年 2,450 万美元的销售额与吉列公司的 2.76 亿美元相比，它实在算不上是一个可怕的竞争者。但是……

另一个竞争对手，是菲利普·莫里斯公司属下的美国安全剃刀分公司，它也开始利用不锈钢刀片带来的市场突破。它计划一开春便推出它的“拍手拿”牌不锈钢刀片。该公司总裁声称：“这会使我们进入以前从未涉足的双刃刀片市场。我们期望能有一个巨大的进展。”

## 3. 吉列公司对不锈钢刀片的态度，1962—1963 年

那么，吉列公司的不锈钢刀片在哪里呢？它的竞争对手怎么会得到这个机会？吉列公司总裁布恩·格罗斯坚定地宣布：“我们不打算采取应急措施。”并指出这一耽搁是出于技术上的原因，特别是由于要实行大批量生产所导致的生产上的问题。例如，公司声称，加工不锈钢刀片的刀刃比碳钢刀片难得多，因而不合格率相当高。

董事长吉尔伯特承认，当时公司并不特别想向市场推出不锈钢刀片：“我们这样做只是作为一种‘反应’。当其他人进入时，我们也不得不加入。我们本不应该选择这条路。”这一愚蠢的想法，部分原因是出于这样一种担心：尽管吉列不锈钢刀片的价格比本公司的其他刀片要高，但由于它的剃须效果太好了，消费者最终花在刀片上的费用就将会减少，因为买很少的刀片，就能用很长的时间。因而，可能会减少公司的利润。吉列公司特别担心，本来十分赚钱的超级蓝牌刀片可能受到不利的影响，其销售额可能会被其他产品所代替。

吉列公司对形势的分析，除了考虑到新刀片开始大批量生产时会遇到的生

产和技术问题外，还包括下面三点：

- ①吉列公司生产不锈钢刀片的成本与这种刀片能卖出的价格的比较。
- ②这种刀片的耐用性。
- ③最喜欢使用不锈钢刀片的顾客类型。

毫无疑问，生产这种新的不锈钢刀片的成本会很高。不仅不锈钢的成本是碳钢的两倍，而且必须安装新的生产线，对从事新产品生产的技术人员进行培训。然而，上面这些成本并非都会重复发生，唯一持续增加的成本是原材料，也就是新型钢的成本。在原材料成本增加的同时，包装成本可能会有所减少。通过在现在用于超级蓝牌刀片的分配器上包装新的不锈钢刀片，供给消费者一年的刀片所需要的包装材料就能省下不少。由于销售价格是其他吉列刀片的2到4倍。每一把不锈钢刀片的利润会更高一些。

较难作出预计的是刀片的寿命，即一把不锈钢刀片平均每个使用者可使用几次。如果平均每个人可用大约8次，这是碳钢刀片平均使用次数的两倍，那么，吉列公司就会有机可乘，因为它提供的新刀片，使用寿命是超级蓝牌的两倍，售价也是其两倍，但制造成本却不超过两倍。另一方面，如果使用超级蓝牌刀片的用户转而使用不锈钢刀片后，平均使用次数是16次——为超级蓝牌的4倍——那么，吉列公司的利润将下降25%。表10—12列出了不锈钢刀片在几种不同使用率情况下，吉列公司调整生产结构对利润的影响。格罗斯和吉尔伯特不能不担心的一个现象是：有些不锈钢刀片的早期用户一把刀片要使用15次以上，有的甚至为了了解每把刀片到底能使用几次，宁可刮得不舒服，也要试个究竟。那么这些现象是不是具有代表性呢？

吉列公司在进行有关不锈钢刀片的决策时，遇到的最后一个未知情况是，这种刀片对何种类型的顾客最具吸引力。如果他们原来是超级蓝牌刀片的使用者——也就是如果不锈钢刀片将削弱吉列公司最有价值的产品的生产——那么，该公司就不太愿意接受这一新产品。正如我们在表10—12中看到的，只有当以前使用超级蓝牌的用户使用不锈钢刀片的平均次数不多于8次时，利润才有可能维持或提高，但这一点并不确定。

表10—12 调整生产结构：不锈钢刀片对吉列公司利润可能带来的影响

	不锈钢刀片	超级蓝牌刀片
零售价	15 美分	7 美分
零售商的毛利率	33%	33%

	不锈钢刀片	超级蓝牌刀片
吉列公司每把刀片的收入	10 美分	$4\frac{2}{3}$ 美分
吉列公司的估计成本	4 美分	2 美分
每把刀片的毛利	6 美分	$2\frac{2}{3}$ 美分
刀片的平均使用次数	不清楚，很可能 7—16 次	$3\frac{1}{3}$ 次
一年内耗用刀片的大致数目：		100
如果平均用 8 次	45	
如果平均用 12 次	30	
如果平均用 16 次	22	
企业每年从每位消费者身上赚得的毛利：		2.67 美元
平均使用 8 次	2.70 美元	
平均使用 12 次	1.80 美元	
平均使用 16 次	1.32 美元	

然而，公司也有一定理由希望新刀片不会导致超级蓝牌刀片的众多使用者改换牌子。实验测试表明：尽管不锈钢刀片在第三、第四次刮脸时很舒服，但它在第一次使用时效果不如超级蓝牌好：超级蓝牌刀片只要用一磅力，而不锈钢刀片则要用 1.5 磅力。另外，吉列公司根据早些时候在英国的一些销售数据，也有理由相信，一旦不锈钢刀片最初的魅力消失，对不锈钢刀片最感兴趣的人将是那些讲求实惠的消费者，他们宁愿牺牲剃须时一定程度的舒适感，也要尽可能使用最便宜的刮刀。这些顾客将是以前那些使用薄型或蓝牌剃刀的人，而不是使用超级蓝牌的人。因此，尽管吉列公司可能会损失一些销售量，而转而生产不锈钢刀片却能给每把刀片带来更高的利润率，利润也就会和以前一样或者更高。而对超级蓝牌刀片——吉列公司的真正盈利产品，也将不会有什么危害。

这一推理终于减轻了吉列公司在开始生产自己的不锈钢刀片时的恐惧和犹豫。然而，当它的对手已大刀阔斧地进入市场数月后，由于吉列公司心中还有许多未知数，结果对究竟是否进入该市场还是迟疑不决。

吉列公司最后于 1963 年秋（即小埃弗夏普公司和美国安全剃刀公司已推出他们的产品足足六个月之后）向市场推出了它们自己研制的不锈钢刀片。一旦作出了开发市场的决定，吉列公司就以传统的进取精神行动起来了。最早是 9 月初，在纽约和费城市场推出，到 10 月份，全国范围的零售点已超过 50

万个。刀片的定价是每 6 枚 89 美分，这个价格是颇具竞争力的。

吉列公司为宣传其新产品，动用了 400 万美元的促销和广告费用。预算中的 80% 是从吉列公司其他牌子的刀片中抽出来的，主要来自以前公司最大力推崇的超级蓝牌刀片的预算。由于采用多个市场连续开发的战略，公司在各地电视台做了大量广告。接着，这种宣传很快扩展到传统上由吉列公司资助的电视节目上，其中包括“世界系列”、“每周之战”、“美国橄榄球联盟比赛”、“体育大世界”和“玫瑰杯赛”。

#### □ 结局

在接下来的几年里，由于是最后一个进入不锈钢刀片市场，吉列公司为付出了代价。利润在 1963 年和 1964 年急剧下降。这可以从表 10—13 中看出来。当我们考虑到投资收益率时（衡量盈利的真实尺度），盈利能力所受到的影响甚至更令人吃惊。表 10—14 说明了吉列公司高达 40% 的投资收益率（这曾经是美国所有企业中最高的），如何到 1964 年直线下降到 30% 以下，而且，后来一直没有再达到原来的高水平。

但最大的损失是市场份额的减少。公司从原来占有湿剃须刀市场的 70% 下降到 55%，而双刃刀片的市场份额从 90% 下降到 70%，从 1965 年 10 月份已趋稳定的形势来看，吉列公司占有 45% 的不锈钢刀片市场。然而希克公司已取得了 35% 的市场份额，美国安全剃刀公司则占了 15%，小小的威尔金森公司也占了大约 5%。

表 10—13 吉列公司的销售额及利润额，1955—1964 年

年 份	净销售额	净收益（税后）
1955	\$ 176,928,594	\$ 28,378,393
1956	200,714,707	28,726,938
1957	194,929,175	23,312,315
1958	193,865,095	25,593,990
1959	209,276,635	31,151,623
1960	224,737,000	37,123,000
1961	253,502,000	42,761,000
1962	276,159,000	45,274,000
1963	295,700,000	41,545,000

---

---

年 份	净销售额	净收益 ( 税后 )
1964	298,956,000	37,673,000

---

表 10—14 吉列公司的投资收益率，1960—1967 年

年份	(1) 股东权益 (千元)	(2) 净收益 (千元)	(3) 投资收益率 (2) ÷ (1)
1960	\$ 94, 436	\$ 37, 123	39. 3%
1961	106, 601	42, 761	40. 1%
1962	113, 065	45, 274	40. 0%
1963	121, 918	41, 545	34. 1%
1964	126, 265	37, 673	29. 8%
1965	136, 346	42, 330	31. 0%
1966	153, 145	49, 866	32. 6%
1967	186, 721	56, 615	30. 3%

#### □对吉列公司没有及时推出不锈钢刀片的分析

或许，这只是个“小”错误。公司的生存当然并没有受到威胁，也没有象本书中其他公司那样导致巨额的成本注销。相反，他们不过是稍微犹豫了一下，或是贻误了一步，从而，导致了几年中所得的利润比原本应得的略微低了一点。

在这里，我们应当特别注意到市场占有率的重要性，尽管当销售额和利润保持一个令人陶醉的高水平时，市场占有率稍微下降几个百分点似乎看上去并不那么严重，但需要我们寸土不让地全力去保护和维持的东西正是市场占有率。因为，市场占有率受到侵害，意味着顾客正转向你的竞争对手。这些顾客一旦失去就很难再争取回来——也许永远不能。关键就在这里，市场份额是至关重要的。

不论是什么原因，吉列公司在推出不锈钢刀片上耽搁得太久了。此举无疑是拱手相让给竞争对手一席之地，而本来那些竞争对手根本不可能有这样的机会；宝贵的市场占有率没有受到很好的保护。不过，也许有人会认为实际上这并没有什么错。在引入新刀片时的犹豫可以被看作是一种精心的策划：让竞争对手去冒在引入一种新产品时必然会遇到的风险，如果这种产品成功了，吉列公司再涉足这一业务也不迟。

心平气和地说，我们能找到对这种不锈钢刀片产生犹豫的原因。吉列公司管理层的拖延也能找到自己的根据，但是，对任何企业或组织来说，不思创新，真的能得到原谅吗？不论原因是什么，对于这种有前途的新产品，吉列公

司错就错在慢了一拍，吉列公司居这一行业的领先地位，它本该领导这场创新。确实，它错误估计了和它竞争的弱小对手们在提高他们的生产能力中的干劲和效益。但不论是什么行业，若这一行业的占支配地位的企业不愿意带头创新，让其他企业赢得主动……很难说，这是一种有进取心的和有效的管理。

### 伯格厨师公司：缺乏控制的教训

1967年，通用食品公司以1,600万美元收购了伯格厨师系统公司，一家拥有700个特许经营网点的快餐公司。在不到4年的时间里，通用食品公司在这项风险投资里的税前亏损累计达8,300万美元。而在同一时期内，即从1967至1971年，麦克唐纳公司的净收益从7,072,000美元上升到27,248,000美元，增长了285%。在此期间，汉堡包、鸡肉和其它食品的销售都呈现出饱和状态，一些入不敷出的快餐公司垮下去了，但通用食品公司并不是这样的企业。它是全国最大的方便食品制造商，销售额近30亿美元。该公司不仅在销售方面精明强干，锐意进取，而且不惜血本，大做广告，一年要耗资1.5亿美元以上，仅位于普罗克特-甘布尔公司和美国家庭用品公司之后居全国第三位。自1935年以来，通用食品公司的销售额一直连年持续增长。在这一时期，距今时间最近的一次净收益下降是在1962年。人们不禁要问，一个业已站稳脚跟，正处于不断发展之中的快餐联号，又有这样坚强的后盾，怎么会灾难临头，而且是仅在几年之内呢？

#### □ 特许经营

特许经营是一项合同协定，由特许权颁发者以一种特殊形式赋予各自独立的特许权接受者经营某种业务的权力。特许协议可能是有关一个产品，而在今天，特许一般更多涉及到的是服务而不是产品。因为特许者提供的主要是精心开发、宣传推广和控制的业务，既包括通过签合同共同拥有具体工厂，也包括准予采用内部的技术标准和工艺流程，正如麦克唐纳公司、霍华德·约翰逊公司、肯塔基炸鸡公司和伯格厨师公司所做的那样。

特许经营至少可追溯到1898年，那时，通用汽车公司建立了它第一个独立的经销商，从事汽车的销售和维修服务。到1910年，特许经营已成为推销汽车和石油产品的主要手段。1920年，这种方法已被经营食品、药品、日用百货、五金和汽车零部件的公司采用。特许经营的发展主要是在二次大战后，软冰淇淋销售网的建立就是一个典型的例子。1945年，美国只有100个软冰淇淋销售点，而到1960年，则差不多已达到18,000个。

1978年，商品和服务的特许销售额达到2,750亿美元左右，差不多占全

部零售额的 30%。1978 年，在美国差不多有 50 万个特许经营点建立起来，雇佣的工人超过 400 万。

### 1. 特许经营的好处

一个企业通过颁发特许权而非依靠公司的自身力量来发展，有两大好处。第一，这种扩展可以是非常迅速的，因为被特许经营者（或特许权接受者）可提供一部分或大部分资金，增长的唯一限制几乎在于审查申请人，为新商店找到合适的地点，以及在管理上进行必要的控制以保证经营活动的一致性。另一个主要好处是，一般来说，经营这些分销机构的人都是诚心诚意，勤勉工作的，因为他们是本身拥有股份的业主，而不只是受雇的经理。

另一方面，对一个潜在的被特许经营者来说，采用特许经营方法，比之于单纯依靠自己的力量，其主要优点是经营失败的风险较低，或者从正面来讲，有较大的成功机会。这是因为，通过与业已站稳根基的特许权颁发者合作共事，业主们将从事的是一项早已被消费者接受，或者是得到广泛认可的业务。另外，被特许经营者还能得益于特许颁发者现成的优秀的管理、促销技术以及它所创造的集团购买力。

### 2. 快餐业的特许经营

自第二次世界大战以后，以特许形式经营的快餐馆，给食品服务行业带来了很大的冲击。到 70 年代，快餐特许经营方面的雇员人数已占有所有特许经营行业所雇用人员的近 30%，并且达到美国饮食服务业受雇人数的 30% 以上。为举例说明这个行业的成功发展，让我们简单地看一看其中的两位明星：肯塔基炸鸡公司和麦当劳公司。

### 3. 哈兰·桑德斯上校和肯塔基炸鸡

1955 年，桑德斯在肯塔基州的一条主要公路即从底特律到迈阿密的南北交通要道旁，经营着一家颇为成功的南方炸鸡餐馆。但是，在距离其餐馆 7 英里远的地方，一条新的高速公路已建成通车，这严重影响了他的经营收入，并迫使他关闭了餐馆。当时他已 65 岁，所剩的全部财产是六年级的教育程度和 105 美元，即他的第一张社会保险金支票。

凭着一种预感，他带了 5 只冰冻炸鸡和一只专用炉，还有一些面粉和调味品，开始拜访印第安那州和俄亥俄州的餐馆。他的拿手好戏是，用不到 8 分钟的时间在高温下烹饪仔鸡。3 年后，他终于取得了一些进展。他出售特许经营权，出租炉子或把一般的炉子改装成可用于高温烹调的炉子；依靠他的信誉和肯塔基炸鸡的名气，以成本价提供纸餐巾和水桶，饭馆每卖掉一只鸡，他赚 5 美分。

消费者很喜欢这种产品。8年内，他授权的特许经营分店不下500家，他的收入已超过230万美元。他自己担任推销员，雇用人数从没超过18个。1962年，在他72岁时，他又扩大了经营规模，增加了送货上门的业务。1964年，他以200万美元的价格把整个企业（包括专利）卖给了一家集团公司，又为自己得到了一份充当一位优良商誉大使的终身工作。此后，企业新的管理人员便集中精力发展送货上门的业务，到1968年，总销售额已超过2.5亿美元，分店已超过1,500个。

#### 4. 雷·克罗克和麦当劳

1954年，51岁的雷·克罗克是芝加哥某一企业的独家经销商，这家企业的产品是制作牛奶和冰淇淋混合饮料的多种饮料搅拌器（即可以同时混合6种牛奶冰淇淋饮料）。当莫里斯·麦当劳和迪克·麦当劳经营的一家来自加州圣贝纳迪诺的商店向他订购8台多种饮料搅拌器时，他高兴极了，因为这是他迄今为止最大的一宗生意。他飞赴加州，亲自参观了那家“超级”餐馆，发现这是一家清洁、经营效率高、常常顾客盈门的路边餐馆，而菜单上品种不多，以汉堡包为主。克罗克马上想到，只要有100个这样的餐馆，他就会发大财了（8台多用搅拌器×100家餐馆=可卖出800台多用搅拌器）。他说服了麦当劳兄弟给予他在全国范围内经营其分店的特许权，条件是把总收入的0.5%给麦当劳兄弟。1955年，克罗克在伊利诺斯州的德斯普兰斯开设了第一家特许经营餐馆。五年后，这样的餐馆已有228家。1961年，克罗克以270万美元买下了麦当劳兄弟俩的全部快餐馆的产权。到1966年，麦当劳公司的销售额达到2.66亿美元，1971年达到7.84亿美元，1975年则达到25亿美元。

#### □通用食品公司

通用食品公司（General Foods Company）的起点可追溯到1895年的C·W·波斯特麦片食品公司。1922年，它又被组建为波斯特姆麦片食品公司，生产波斯特牌麦片食品和波斯特姆牌饮料。1925年，它又与其他一些公司进行了合并，其中有杰尔欧公司和麦氏咖啡公司。1929年，波斯特姆麦片食品公司更名为通用食品公司。

该公司不仅通过内部开发许多新产品，而且通过收购和合并其它企业而不断地发展和扩大它的经营范围。到1965年，它的销售额达到15亿美元，比1956年增长了60%，同时，净收益翻了一番多，达1.77亿美元。这家公司作为袋装食品的主要加工者和推销者，拥有不少名牌产品，其中包括：麦氏牌、尤班牌和桑卡牌咖啡，杰尔欧牌甜点心，鸟眼牌冷冻食品，波斯特牌麦片食

品，天鹅绒牌馅饼，贝克牌巧克力，快餐馆，清凉牌速溶软饮料，盖恩斯牌宠物食品，果珍早餐饮料和小木屋牌糖浆。

但是，在 60 年代，通用食品公司的经营状况出现了一些危险信号。尽管销售收入稳步增长，但净利润并没有同步增加。结果，销售利润率从 1963 年 6.5% 的最高点开始下降。此外，股东权益的报酬率也开始从 1963 年的 17.5% 下跌。图 10—1 形象地描绘了这些趋势。尽管如此，在 1966 年，当一位来自得克萨斯州的新人 C·W·库克以董事长兼总裁的身份加入该公司，另一位阿瑟·E·拉金成为总经理兼业务总裁，通用食品公司仍以 6% 的利润率（该行业最高利润率之一）雄居包装食品行业的首位。此外，在 6 个主要食品种类中，除了麦片食品外，通用食品公司全都处于领先地位，在速溶咖啡、甜点和狗食方面，甚至没有对手能接近他们。

更明显的问题发生在 1968 年，当时联邦贸易委员会强迫通用食品公司放弃它的救生垫业务。该业务是它在 1957 年获得的。董事长库克对这一决定大为恼火：

他们对若干年内我们能做什么、不能做什么提出了一些十分苛刻的限制。例如，他们明确告诉我们，不能通过全国范围内的超级市场开展任何重要业务。类似的还有，他们对某些商品非常依赖于向消费者作广告也极为不满。因而，我们基本上放弃了那些我们多年来具有经验和专长的业务，而这些业务，正是我们盈利的大头。

除了以上这些问题之外，涉及到反托拉斯法的通用食品公司的三个最大部门也开始遇到麻烦。“鸟眼”分部把地盘丢给了绿色巨人公司，因为该公司开发了一种塑料袋装的“方便烹饪”蔬菜，消费者可以直接把菜倒入沸水中，这样就给消费者带来了极大的便利。此外，超级市场不断推出它们自己牌子的产品，售价要比通用食品公司的全国性牌子的产品售价低，因而，消费者对这些产品的接受进一步削弱了通用食品公司的市场占有率和利润率。

麦氏分部曾占通用食品公司销售收入的三分之一强，此刻，其销售额也开始停滞不前了。在很大程度上这反映了消费者口味的变化，尤其是那些年轻人，他们对咖啡的消费没有他们的父母那么多。

或许由于同样的原因（消费者口味的变化），干麦片食品市场增长的步伐也明显地减慢了。除此以外，竞争对手通用面粉公司开展了大量促销活动以加强攻势，结果，通用食品公司的波斯特分部（生产波斯特吐司、葡萄坚果、

40% 的麦麸片等)，从仅次于凯洛格公司的第二把交椅上跌了下来。

面对政府的限制，以及显而易见的利润损失和不断受到侵蚀的竞争地位，通用食品公司开始走多样化经营之路，寻找在某些方面与公司的专长相一致的业务，即与食品有关的业务。在 60 年代中期，快餐业——无论是麦当劳公司还是其它许多公司——的增长速度一直在加快。事实上，在户外进餐的食品销量与买回家吃的食品相比，前者的增长速度是后者的两倍。

在 1967 年底，通用食品公司以 1,600 多万美元收购了伯格厨师系统公司。这是一家总部设在印第安纳波利斯，拥有 700 个汉堡快餐馆联号的公司（大部分快餐馆是特许经营的）。这次收购总体来说似乎很合算，而且行动很快。此外，通用食品公司还收购了 6 家里克斯烤牛肉三明治餐馆。这一切似乎完全是顺理成章的，因为通用食品公司在食品加工方面很擅长，1968 年又是繁荣的一年，何况象麦当劳这样的公司也正以超过 25% 的增长率发展着。伯格厨师公司早已在 39 个州设立了业务网点，汉堡包日销量为 100 万个。不用说，快餐业的前景是非常乐观的。

#### □通用食品公司名下的伯格厨师公司

为设法抓住这一时期内所出现的机会，伯格厨师公司执行了一项雄心勃勃的扩张计划。到 1969 年 3 月，即在通用食品公司收购这家公司仅一年多的时间里，伯格厨师公司的分店已达 900 家，且遍布全国。同一个月里，伯格厨师公司在多伦多开设了一家分店，从而打入了加拿大市场。

到 1969 年 12 月，伯格厨师公司在美国已有 1,022 家分店，在加拿大有 29 家分店。一年之后，在美国和加拿大的分店总数分别超过了 1,200 家和 36 家。这表明在三年内，其增长速度超过了 70%。其中 84% 的分店是特许经营的，16% 是由伯格厨师公司直接经营的。广告费用平均每年为 250 万美元。

使通用食品公司感到头疼的问题是，在收购这家公司时没有留住几个关键的经理人员。伯格厨师公司的创始人，在收购之后不久便离开公司另谋前程。另一个关键人物得了心脏病，其他人也因各种理由离职而去。在最初两年里，这几乎导致了管理队伍的彻底崩溃。不过这似乎并没造成很严重的问题，因为通用食品公司从它自己的管理人员中抽出了一部分力量，为其配备了新的管理人员。

坏消息的降临，往往是突如其来，令人震惊的。1972 年 1 月，通用食品公司宣布资产帐面价值减少 8,300 万美元（税前），相当于税后每股减少 1 美元。公司通知其股东们，在公司雄心勃勃地扩展并打入快餐领域后，它现在不得不进入紧缩阶段，需要进行大幅度的精减。70 家里克斯热烤牛肉餐馆被

全部关闭。至于伯格厨师公司的 1,200 家分店，已宣布关闭的有 100 家。正在注销的就更多了。通用食品公司在扩展其快餐业务过程中，步子迈得越快，问题就越大。

《福布斯》杂志对此提出了这样一个问题：象通用食品公司这样大的企业，在经营诸如油煎汉堡包和切烤牛肉片等似乎是非常简单的业务时，怎么可能犯下如此严重的错误呢？在接见《福布斯》的记者时，总经理拉金解释道：“我们无法吸引足够的顾客光临我们的商店，小孩子不爱吃烤牛肉，后来成年人也不要吃了。烤牛肉只是一种短暂的时尚。”关于伯格厨师公司的经营业务，拉金承认问题完全出在管理上：“关键人物得了心脏病，我们虽然又派了一名我们自己的人去，但他对快餐业并不懂行。”

损失之大是骇人听闻的，通用食品公司对伯格厨师公司的初始投资是 1,600 万美元。但是，通用食品公司发现长期租赁合同也是一个包袱，尤其是当某个分店走向不景气时。因此，这两个根基都不甚稳固的联号公司扩大其规模的举动，无异于竹篮打水一场空，以致 1,600 万美元的投资非但毫无收益，反而变成了 8,300 万美元的亏损。

连续 19 年来，通用食品公司一直都设法实现了每股的收益都有所增长。但是，1972 年，汉堡包和烤牛肉生意的灾难却打断了这种势头。当然，尽管快餐业务遭到失败，但由于通用食品公司实力坚强，拥有资金达数十亿，所以其生存并没受到太大的威胁，况且，从整个公司来说，它还是盈利的。然而，伯格厨师公司所受的重大损失仍损害了公司的形象，特别在那些食品联号老主顾的眼里更是如此。而当通用食品公司为消化快餐业的损失，削减了一些对顾客的服务项目时，就进一步损害了公司的形象。

阿瑟·拉金，本来很可能是董事长这一位置的继承人，此刻也不得不“提前退休”了。作为在全公司范围内开展的提高效益运动的一部分，领薪金的职员被削减了 10%。另外，通用食品公司对它的全部营销业务也不持乐观的态度。

尽管通用食品公司的其它一些业务也出现了某些问题，但最大的重建工作仍是伯格厨师联号。联号所属分店被削减到大约 1,000 家，并且主要精力集中于把这些分店聚集在主要的市场，从而使广告费用能得到更有效的分摊；对何人能获得特许经营权，由谁来担当其经理人员也进行了更为全面的筛选和培训；一种新的建筑风格，新的标识，对产品质量的更加重视，品种更为丰富的菜单，甚至一种能使汉堡包保温更长时间的新塑料包装材料，如此等等，虽然太迟了一点，但最终还是一一采用了。然而，若要使快餐部对通用食品公司的

收益作出重大贡献，似乎还为时过早。表 10—15 给出了伯格厨师公司在这些年里，和它的主要快餐业竞争对手相比的进展情况。我们从中发现，尽管伯格厨师公司每年的销售额都略有增长，但无论如何，都赶不上它的主要竞争对手，因而其市场占有率每年都在下滑。

### □事后剖析

#### 1. 对通用食品公司收购策略的事后评价

在 1968 年来看，这项收购似乎是非常正确的，然而，这一和谐的联合怎么会出错呢？回顾一下，我们不难发现快餐业务与超级市场出售袋装食品有极大的不同的，尽管它们二者经营的都是食品。在所需要的促销工作方面，在竞争方面，在所需要的设备方面，以及最重要的——在所需要的管理控制方面，它们都存在着很大的差异。不幸的是，通用食品公司直到严重受挫之后才认识到这一点。

表 10—15 居前 25 名的快餐业公司

	1974		1973		1972		1971	
	A	B	A	B	A	B	A	B
麦当劳公司	1940000	19.8	1507000	17.7	1032000	15.2	784000	13.4
肯塔基炸鸡公司	1150000	11.7	1000000	11.8	840000	12.4	900000	15.4
国际乳制品皇后公司	590000	6.0	530000	6.0	510000	7.5	424000	7.3
汉堡包王公司	466500	4.8	388600	4.0	270700	4.0	226000	3.9
伯格厨师公司	275000	2.8	225000	2.6	200000	2.9	225000	3.9
A&W 国际公司	265000	2.7	264000	3.1	241000	3.5		
哈迪公司	259000	2.6	206000	2.4	136000	2.0	107000	1.8
丹尼公司	252964	2.6	204016	2.4	163411	2.4	132332	2.3
玩偶匣公司	244000	2.6	170000	2.1	132000	1.9		
馅饼小屋公司	242000	2.5	160000	2.0	115000	1.7	77680	1.3
博南泽公司	193000	1.9	140700	1.7	92846	1.4	64000	1.1
桑伯公司	190000	1.9	138000	1.7	92152	1.4	61582	1.1
吉诺公司	170521	1.7	170521	2.1	128044	1.9	95300	1.6
邓金·唐纳兹公司	169474	1.7	141757	1.7	126693	1.8	99593	1.8
庞德罗萨公司	155000	1.6	96522	1.1	96552	1.4	64065	1.1
丘奇炸鸡公司	126000	1.3	101600	1.3	79354	1.2	51200	0.9
肖尼公司	120401	1.2	101349	1.2				
阿比国际公司	120175	1.2	100000	1.2				

	1974		1973		1972		1971	
杰里科公司	98870	1.0	61678	0.7				
弗里施大男孩公司	91000	0.9	88000	1.0	79000	1.2	73000	1.2
莫里森公司	90800	0.9	66000	0.8	52250	0.8		
友谊冰淇淋公司	90000	0.9	71715	0.8	61249	0.9	49379	0.8
谢基公司	87000	0.9	74500	0.9	63650	0.9	73000	1.2
牛排先生公司	85000	0.9	81700	1.0	64000	0.9	49800	0.9
西泽勒公司	85500	0.9	62200	0.6	43443	0.7		

注：“A”代表总销售额，单位1,000美元。

“B”代表市场占有率，以百分比(%)计。

伯格厨师公司垮台的原因并不是孤立的一个，相反，它受到了各种情况的综合影响。然而，这些影响也决不是隐藏着的，而是显而易见的，对一个精明的管理者来说，应该早就被发现，并加以修正。

在伯格厨师公司被收购时，还缺乏自己的特色和个性。麦当劳公司的建筑物有金色的拱门，尽管可能华丽而显得俗气，但是，它能使顾客很容易地辨认出来这是麦当劳快餐店，肯塔基炸鸡公司的分店也有其容易辨识的标志；事实上大部分成功的快餐公司是这样的。而伯格厨师公司所拥有的只是一个红黄相间的标志，没有特别引人注目之处，况且甚至连这个标志也没有被广泛地使用。在商业区琳琅满目并且还在不断增加的标志中，它当然是不显眼的。伯格厨师公司的分店一般都是加油站式的廉价建筑，尽管一些分店添置了临街服务的窗口，但是很少有可以坐下来就餐的招待设施。此外，在绝大部分特许经营商店中，在设计上也没有什么一致性。

伯格厨师公司面临的一个很大的不利条件是：当通用食品公司收购它时，该公司的700家分店稀稀拉拉地分布于全国39个州。结果，与麦当劳公司和其他主要特许经营者相反，在一些主要的大城市里，伯格厨师公司可能只有屈指可数的几家快餐馆。这使监督既十分困难而且费用又高，集中进行促销活动——本来这样可以在每个分店之间分摊费用，使其个别负担不至于太高——所具有的好处，也受到了限制。同时，这样做也把竞争优势拱手送给了那些分店较集中的公司。因而，较好策略应该是：慢慢地扩张地盘，即一个市场一个市场地进行。

食品质量差、花色品种少也是经营绩效低下的一个原因。当竞争对手在他们的菜单中增加了鱼肉三明治、双层和三层汉堡包、圆洋葱和水果馅饼时，伯格厨师公司还处于驻足不前的状态。食品的质量由于被特许经营者和地区的不

同而变化，没有足够的稳定性，这也是一个主要问题。

公司发言人承认，他们在对被特许经营者的录用和训练上是有问题的。只要任何人表示对伯格厨师公司的特许经营业务感兴趣，有品行良好的证明，财务状况令人满意，有过管理加油站之类的经历，那么他就能获得批准。尽管这些新的特许权持有人也被送到一座训练学校进行短期培训，但那儿没有现场工作的指导，来教会他们应该雇用什么样的工人，如何热情待客，在青少年众多的地区又应该如何处理问题等等。

在伯格厨师公司的经营业务中，还有一个错误是很明显的，即把重点放在扩展，即尽可能快地增加分店的数量上。在这个过程中，现有的分店及其遇到的问题被忽视了。结果，在新成立的分店里，选址错误，产品和服务质量和控制问题，以及其他问题都没能加以改正。因此可以说，伯格厨师公司的发展是建立在并不稳固甚至是极其脆弱的基础上的。

1969 年至 1971 年的经济衰退本应能抑制这种匆促的扩张，或者起码能引起对这个部门整个市场经营策略的一些回顾和反思。在这一时期，一些收支勉强相抵的快餐特许经营者遭受了惨败。但是，力量雄厚的分店生存下来了，且没有受到什么不利影响。以通用食品公司庞大的资源为后盾，伯格厨师公司应该能够增加它的市场份额，致力于改进和改善它已建立起来的分店，而不是匆匆扩大绩效欠佳的分店的数量。正如公司总经理拉金所说的：“在时代的压力下，我们走得太远，太快了。”

## 2. 柏格厨师公司与麦当劳公司的比较

当我们把伯格厨师公司与同行业中最成功的麦当劳公司相比较时，就会发现，前者经营中的不足之处就更加显而易见了。那么，麦当劳公司巨大成功的关键究竟是什么？

下面一句话曾被广为引用：“麦当劳公司的成功是因为它把带有臭味的路边汉堡包摊，变成了清洁的、高效的、充满家庭气氛的饭馆。”克罗克提供给公众的是一种整洁的家庭气氛，那儿的的服务既迅速又令人愉快。各分店（包括附设的洗手间）整洁干净，以及营业员的热情友好，构成了其主要的竞争优势。效率高，速度快，服务友好以及确保清洁，这些如果不付出很大的努力是不可能实现的。在汉堡包大学，一所专门培训麦当劳公司的经理和老板的学校里，特别强调对顾客的服务。一本 350 页的经营手册，规定雇员都要遵守严格的标准，包括食物配制、设备爱护和维修方面的标准。例如，手册要求每天擦洗门窗两次。标准对服务、食品和烹饪程序也都作了严格规定。甚至在雇员的穿着方面也有规定：男雇员须把头发剪得跟军人一样短，鞋子必须擦得锃

亮；女雇员必须身穿深色服装，平跟鞋，带发网，而且只能淡妆；所有雇员必须穿规定的制服。

食品的制作完全是标准化的。一磅肉所含的脂肪必须少于 19%，小面包只能是 3.5 英寸宽，每个汉堡包不能有多于 1/4 盎司的洋葱。每种食品出炉后存放的时间也是由公司总部规定的。例如，法国油炸食品是 7 分钟，汉堡包 10 分钟，咖啡 30 分钟，若超过规定的时间，所有的东西都必须扔掉。公司审查员仔细检查着这部分业务，以确保所有的食品都保持同样的高质量。

始终如一地遵守这些高标准是麦当劳公司的另一个显著特点。作风强硬的地区办事处对商店的业务进行着严格的监督，以避免任何一家店的失误对同一系统中其他店可能产生的不利影响。

麦当劳公司对特许经营者的审批是逐个进行的，只有当经营者令人满意地符合严格的标准时，才能被同意接纳。这与其他大部分公司的做法都不大相同，后者把地区的特许经营权授予大的投资者，只要他们答应在规定的期限内建起指定数量的分店就可以了。尽管麦当劳公司的发展速度很快，但是，无论是公司自有的还是特许经营的分店，都很少出现不符合标准的情况。

麦当劳公司以苛刻的眼光来挑选分店坐落的地点，以确保每个分店都具有最大的成功机会，因此，由于位置选择不当而引起的失败是很少的。此外，独特的建筑式样和拱门也使麦当劳快餐店从老远的地方望去就十分惹人注目。

麦当劳公司是零售商中大众媒介广告的最大使用者之一，在这方面每年预算超过 5,000 万美元。谁不熟悉这样一句话“你今天没有白休息”呢？这种大量广告的成功程度如何呢？70 年代初，对小学生所做的一次调查显示：有 96% 的学生知道罗纳德·麦当劳，把他仅列于圣诞老人之后。

麦当劳公司在扩大其产品花色品种时，是非常审慎的，一般都要经过充分的试验。1975 年，一份新的早餐菜单使提供这些品种的商店销售额增加了 5% 到 10%。其它种类的三明治——例如，带有莴苣和西红柿的 0.25 磅重的三明治——接受了试验；对把鸡肉增加到菜谱中去的可能性也进行了研究，估计这一措施会增加 15% 的销售额，但是，每个分店也需要增加价值约为 14,000 美元的设备。

在所有这些经营领域里，伯格厨师公司都显得逊色于麦当劳公司。它缺乏独特的形象和持续一贯的作风，缺少多样化的经营品种，而且促销费用也不足——在进行发展的那些年里，宣传促销费用每年只有 250 万美元，而麦当劳公司是 5,000 万美元——这一切都使它难以得到公众的认可，缺乏鲜明的个性和对顾客的吸引力。此外，伯格厨师公司缺少一个计划周密、组织得有条不紊

的筛选程序来批准进行特许经营者，也缺少一份详尽的培训计划，以确保产生令人满意的经营程序。最后，伯格厨师公司的控制和审计根本比不上麦当劳公司全面和严格。

### 3. 伯格厨师公司与失败者的比较

伯格厨师公司并不算是一个很大的输家。尽管其规模进行了压缩，但它并没有停止营业（虽然我们可以推测，如果通用食品公司卖掉这个部门，而不是让它继续消耗财力和管理资源，情况可能会变得更好一些）。我们把伯格厨师公司与同行业中真正的失败者（尤其是那些在 60 年代末和 70 年代初便宣告失败的特许经营企业）进行比较，可能会得出一些有益的见解。

某些特许权颁发者之所以失败，是因为很难获得合格的被特许经营者。麦当劳公司坚信，成功的关键在于被特许经营者一开始就在这一业务上全力以赴。那些没有成功的特许权颁发者，主要是无法吸引或严格挑选合格的申请人。他们主要是对最初的特许费感兴趣，把做生意看作是一种立竿见影的一锤子买卖，一旦油水榨干，便扬长而去。

坐落地点选择不当也会给某些特许经营业务带来麻烦。为了急于在大城市里找到立足点，一些公司往往没有进行仔细研究以选择合适的地址，过快的扩张也导致了对坐落位置不加选择，这一倾向有时还会受到投机的房地产经纪人的影响。另一个引起坐落位置选择不当的因素是缺乏资金，从而无法购买到理想的地段。

当经营活动和整个经济状况总的来说是很景气的时候，缺乏有效管理控制这个问题，并不总能被轻易察觉出来。但是，当经济不景气时，更重要的是，当竞争加剧时，缺乏有效的控制就有可能对经营活动产生致命的影响。

为尽快地得到公众的注意和赏识，60 年代的许多快餐业特许权颁发者常以演员或职业运动员的名字来吸引可能的特许经营者。例如，“明尼·珀尔鸡”、“这里是约翰尼餐馆”（约翰尼·卡森），“阿尔·希尔特三明治餐厅”，“百老汇乔氏”（乔·纳马思），“杰里·卢卡斯牛肉汁”，“米基·曼特尔乡村饭店”。不过很明显，公众可能热衷于观看某个演员或运动员的表演，但这并不等于说，他们一定会仅仅因为这个著名的名字而常去光顾快餐馆，除非这里的食品和服务能确保这种光顾是值得的，而大多数餐馆并不能做到这一点。两个成功的例外是吉诺餐馆（主要坐落在东海岸，归吉诺·卡佩莱蒂——前巴尔的摩科尔茨队的全职边卫所有），和罗伊·罗杰斯餐馆（受到这一前牛仔明星的赞助）。而两家店都有良好的服务和舒适的环境。

有时，一些企业为了更好地吸引投资者，会采用欺骗性的广告，极力吹嘘

其水份很多的虚计利润。产生虚计利润的原因，可能是其会计核算程序的不当。拿明尼·珀尔鸡馆来说，1968年5月，它有405个特许经营点，而且股票在初次发行时定价为每股20美元；到同年12月，特许经营点已有1,200多个，股票价格也上涨到每股68美元。然而成功只是表面现象。1969年，被批准的特许经营点有1,600个，不过，真正营业的只有263家。1970年，在出售的1,840个特许经营点中，只有183家店在营业。事实上，成功正在转向失败。到底是怎么回事呢？很明显，问题出在把出售许可证的收入计入当期的利润，而不是稳妥地把其每年的增量计入收益中，从而大大地虚计了利润。1968年值68美元的股票在1970年骤跌到50美分。

诚然，伯格厨师公司不曾作过任何一种骗人的广告，也没有投机等不正当的行为。它是一家完全可靠的企业，适于在快餐业中发挥主要作用。但是，错误的经营程序又使它丢掉了它的长处，这种得而复失实在可惜。

### A·C·吉尔伯特公司：临危大乱的悲剧

A·C·吉尔伯特公司并不年轻，截止破产时，它已有58年生产玩具的历史。很多年来，它的名字一直深受尊敬，名闻遐迩，同时也成为质量的象征。

仅仅在5年之内，一切都烟消云散了。简直令人难以置信的是，错误的判断使过去稳步取得的成就成为泡影。环境的不断变化长期未能得到重视，接着，轻率、冲动的决策代替了以公司实力为基础精心计划的正确策略。

#### □背景

A·C·吉尔伯特公司是一个天才的创造性的杰作。此人富有想象力，而且没有将其创见卖给别人，而是依此独立起家。此人便是艾尔弗雷德·卡尔顿·吉尔伯特。他从耶鲁大学毕业后，于1909年创立了密斯脱制造公司，从事他所擅长的积木<sup>①</sup>生产。1916年，这家公司变成A·C·吉尔伯特公司。这时，他的儿子A·C·小吉尔伯特作为他的助手加入该公司，并于1954年成为总经理。1961年，老吉尔伯特去世，他的儿子当上了董事长。小吉尔伯特在玩具行业是一个受尊敬的人物，1962—1963年曾当选为美国玩具制造商协会主席。

尽管该公司一直没有成为一家大企业，但在50年代，它一直稳居玩具制造业的前10名，销售额超过1,700万美元。它特别擅长制作科学玩具，如化学仪器、显微镜和“工程”积木等。当时，科学正在全国范围内受到重视。吉尔伯特公司的玩具产品在质量上享有很高声誉，它的“美国快车”和大吊车曾为几代人——儿童和他们的父辈所熟知。

这就是该公司进入60年代时的形势。然而，玩具业的销售环境正在发生

变化。进入 60 年代后出现的经济繁荣使玩具市场迅速增长。但这与吉尔伯特公司过去所熟悉的市场已有所不同。电视这一新的手段对玩具推销越来越重要，正日益取代产品目录和橱窗陈列的方式。但是，电视广告费用很高，这也大大提高了玩具销售的损益平衡点。电视还使许多东西，从呼拉圈舞到棒球运动，迅速变得广为人知。市场在迅速变化，每一个公司都不得不巧妙地把握市场销售的脉搏，并且在一种产品被另一种新流行产品取代时，力求避免大量的库存积压。

玩具市场也在发生变化，传统的玩具商店、趣味商店和百货商店正为自助式的高营业额的超级市场和廉价商店所替代。这些新的经销商青睐的主要是那些包装美观生动、定价低廉并且做过大量广告的玩具。

而这家一帆风顺的、实力雄厚的老牌公司在进入 60 年代时仍自鸣得意、安于现状。

#### □问题

安森·艾萨克森，吉尔伯特公司的总经理，在他面前正摆着一项十万火急的任务。1966 年 4 月，在遭受了 1965 年 290 万美元的亏损后，他正心急如焚地向各金融机构寻求下一年经营所需要的资金。

艾萨克森于 1964 年 6 月，A·C·小吉尔伯特去世后接任总经理职务。在此之前，他是艾迪尔玩具公司——一家大型玩具制造企业的副总经理，并曾经带领这家公司解决了自 1961 年以来逐渐恶化的销售和利润问题。

经过 3 个星期的寻求后，安森·艾萨克森终于找到了资金援助。通过抵押大部分还没有抵押出去的公司财产，他获得了 625 万美元的贷款，其中有 25 万美元是由他自己提供的，借以向债权人表明他对公司的信心，也以此显示他对自己解决问题的能力充满了自信。然而，贷款协议上有一条苛刻得令人咋舌的条款，即贷款条件根据该公司 1966 年是否盈利而定。如果吉尔伯特公司不能盈利，就会被要求立即偿还贷款，并且要清理财产来偿还负债。艾萨克森没有讨价还价的余地，只能接受这一条件。尽管他确信，在他的管理之下这个条件并不会带来什么特殊问题，但它却潜伏在公司的背后，预示着一种危险的不祥之兆。

#### □序幕

现在，让我们来看一下吉尔伯特公司是如何陷入这一困境的。直到 1961 年底，该公司一直没能真正认识到存在的问题，当时销售额已从 1960 年的 1,260 万美元下降到 1,160 万美元。1961 年，该公司只获得 20,011 美元的利润。显然，公司正面临着严重的危机。于是，经理们匆匆设计出一套计划，试

图挽回局面。

1962年初，由于该公司股票价格下跌，引起一家西海岸控股公司总经理杰克·拉瑟的兴趣。该控股公司拥有“情侣”和“孤独的徘徊者”电视节目、迪斯尼乐园饭店、穆扎克公司（用电讯传送音乐）和一家小船厂。杰克·拉瑟以大约400万美元收购了吉尔伯特公司52%的股权。接着，他用自己的亲信替换了吉尔伯特公司的高层管理人员。尽管A·C·小吉尔伯特仍保留着董事长的职位，但他的权力已被大大地削弱了。

1961年销售额的下降可归咎于两个原因：缺乏新产品和缺乏广告宣传。对此，公司匆忙制定出一套计划，试图通过增加新的“热门产品”把销售额提高到2,000万美元。为了直接增加销售量，需要采取更为积极主动的推销活动，并与零售商进行更频繁的接触，为此销售人员比原来增加了50%。随着销售人员的增加，他们又任命了一名新的销售总经理和一名新的国际销售部主任。

但后来证明，这一策略只是徒劳无功。1962年，公司的销售额下降到1,090万美元，亏损了281,000美元。造成这一亏损的原因，一是由于准备在1963年大规模扩充新的产品种类导致成本高昂，二是处理废弃的原材料所需费用也很高。此刻，该公司把它最大的期望寄托在1963年销售季节上，并已花费了很大精力来扩大产品的花色品种。该公司有史以来第一次开始向学龄前儿童提供玩具，并且除了面向男孩这一传统市场外，现在也为6至14岁的女孩提供玩具。为此，他们增加了50多个新品种，使产品种类达到307种，创下了公司历史上的最高纪录。这一雄心勃勃的扩充计划看来是完全正确的，也是必需的；因为现在的市场已不仅仅是900万男孩，而是3,500万男女孩童。

1963年，《现代包装》杂志对公司的包装革新计划大加赞誉。公司一共多花费了100万美元，用于全部产品的包装更新。在此之前，积木和其他老牌产品的包装实际上已很多年没有更新过了。现在，这些玩具被配以令人耳目一新、色彩斑斓的图片，使玩具更具有动感。

这一积极主动的方针对一个经营保守的老牌家族式企业来说不啻久旱逢甘雨，前景看来是很乐观的。高级职员们信心十足地预测将会出现创纪录的销售额和盈利额。

当销售结果最后揭晓时，那真是一剂黄连苦药（在玩具行业，圣诞期间的销售对一年的成绩来说是至关重要的；这一商业季节的情况在年末揭示出来之前，谁也不清楚这一年到底取得了什么样的成绩）。令人难以置信的是，1963年的销售额仍在继续下跌，仅有1,070万美元；更糟的是，非但没有获

利，反而大大亏损了 570 万美元，这主要是由于以担保销售为基础运往超级市场的低价玩具的大量退货。圣诞节后，吉尔伯特公司未能卖出去的玩具存货约值 350 万美元。

在这种情况下，杰克·拉瑟断定玩具制造公司需要更多有玩具制造经验的专家。他解雇了两年前他带来的大多数高层管理人员。A·C·小吉尔伯特重新担任总经理之职，而前艾迪尔玩具公司的副总经理安森·艾萨克森应邀担任了业务总裁及执行委员会主席。

两年后，吉尔伯特公司的亏损上升到近 600 万美元。对于一个年收入不过 1,000 万美元的企业来说，这是一种可怕的负担。为解燃眉之急，又重新进行了贷款谈判，不过，利率比以前更高了，而大多数贷款人同意 3 年到期后可能迟还款。在前几年对销售人员和产品品种进行了极度扩充后，艾萨克森开始了一场声势浩大的节约运动。

他对销售机构作了重大变革。在经销队伍上，艾萨克森起用了生产商代理人来取代专职人员。生产商代理人是一种独立的销售代理人，他代理互相之间没有竞争的各厂商的产品，收取固定的佣金（通常是推销额的 5% 到 6%）。在某种程度上，使用代理人要比使用公司自己的销售队伍成本低，并且他们能够接触更多的经销商。不过，吉尔伯特公司能对他们施加的控制减少了，他们对公司产品的用户所提供的服务也不太稳定。除了这一销售机构的改革外，吉尔伯特公司对生产人员也进行了重大裁减。结果，1964 年管理费用和营业费用从 1,000 万美元减少到 470 万美元。1964 年 6 月，A·C·小吉尔伯特去世，拉瑟成为董事长，艾萨克森担任了总经理一职。

1964 年圣诞期间，在已被削减的产品种类中，他们又增加了 20 种新玩具。鼓舞人心的是，销售额上升了 7%，达到 1,140 万美元。这一年公司本来是有利润的，但艾萨克森为了提高未来年份的利润，坚持把额外的库存品都倾销掉。因此，帐面亏损显示为 190 万美元。

此时，艾萨克森和吉尔伯特公司的希望都寄托在 1965 年入秋至圣诞这一段销售旺季上。这将是公司发生转折并跨入一个新起点的一年。为此，他们对产品花色品种再一次进行改进，大规模的广告宣传计划和在销售点举办陈列展览的打算也都纳入了预算。电视广告集中在每周星期六上午甲壳虫乐队的卡通片上播出，为此花费了 200 万美元。此外，吉尔伯特公司还为经销商免费装修了约 65,000 个形象逼真的橱窗展览，此项又花费了 100 万美元。

1965 年开始的迹象是乐观的。到 7 月份，艾萨克森预计这一年将会出现净利润。7 月份的订货有 1,200 万美元，而且该年前 6 个月的亏损也只有

1964年同期的一半（玩具制造商一般在一年的大多数月份都会发生亏损，直到圣诞高峰季节来临）。

然而，事与愿违，艾萨克森的乐观预测并未应验。大量的广告宣传支出确实使销售量达到了1,490万美元，为50年代初以来最好的一次，并比前一年提高了30%。然而亏损也增加到290万美元，主要原因是007玩具赛车的大量退货。这种玩具赛车及其他玩具赛车后来由西尔斯公司独家经销。市场销售情况证明，这些玩具赛车无论在设计、制作上，还是在包装上，都很拙劣，而且定价过高。

公司的财务情况继续每况愈下，安森·艾萨克森开始到处寻求维持公司生存所需的资金。他最后所得到的几百万美元援救贷款，实际上已把公司的全部财产都抵押了出去，作为这笔贷款的担保，并且贷款还以公司必须在1966年盈利为条件。

可是，1966年公司仍没有盈利，相反，宣布的亏损达到12,872,000美元。曾叱咤一时的A·C·吉尔伯特公司终于在1967年2月停止了营业。加布里埃尔工业公司以大约1,700万美元买下了吉尔伯特公司的一些财产，包括积木和化学仪器的生产线。这笔钱付给了拥有吉尔伯特公司债权的金融机构。

#### □灾难是怎么发生的

我们可以把吉尔伯特公司犯的错误归为两大类：一是没能及时认识到问题，直至悔之已晚的时刻；二是在一旦发现问题时却又惊慌失措，导致了后来接二连三的错误，直到破产。关于这两点，我们将在下面展开更详细的讨论，并将对包含在两类中的具体错误一一加以说明。

吉尔伯特公司没能认识到，玩具市场正在发生变化，而且这种变化正引起一个越来越糟的问题。虽然销售额从50年代顶峰时期开始逐年下降，但这显然并没有使公司警觉到亟需对此进行调查，并调整某些经营策略。

前面我们已经提到，在玩具业的广告和经销上正发生着多么重大的变化，而吉尔伯特公司本来早该意识到这一问题。玩具需求中有一种早该被迅速察觉的变化，那就是10年前还鲜为人知的桌面电动玩具赛车，现在其销售势头已经压倒了玩具火车。吉尔伯特公司本该在一开始就占领这一市场，可是直到60年代中期，它才向市场推出其玩具赛车。而这些车在设计上非常粗糙低劣，容易损坏，而且价格过高。1965年对这些玩具赛车的退货实际上完全毁掉了这家公司的前途。

显然，直到1961年销售旺季结束，当公司已几乎没有取得什么利润时，该公司才意识到可能存在着问题。在这种情况下，公司又采取了慌乱、欠考虑

的措施。随着 1962 年的严重亏损，他们才对问题的存在确信不疑。

惊慌失措表现在对待产品种类上。吉尔伯特公司的产品花色已有几十年没有变化了。现在，在一年时间里，花色品种突然有了极大的增加——增加了 50 多个新品种，这些新品种不仅面向传统的 6 至 14 岁的男孩，而且也面向女孩和学龄前儿童。而且，新玩具与公司从前习惯生产的那些价格较低、质量较低、适合于大批量销售的玩具也有所不同。这样就给公司的工程技术和生产能力都带来了很大压力，也就不可避免地导致设计低劣的玩具质量不过关，对顾客缺乏吸引力。更重要的是，该公司在制造高层次文教玩具方面质量优异的形象，也荡然无存了。所增加的新品种使吉尔伯特公司陷入了竞争激烈的市场，不得不与那些经验更丰富，并且规模更为庞大的对手交锋。

后来的措施对恢复有声望的玩具制造商这一形象并没有什么帮助。一个公司和一个牌子的声誉是十分珍贵的。建立一种好的形象并非一日之功，但它却很容易毁于一旦。

顾客们对公司产品的变化及其包装式样表示了不满：

“吉尔伯特公司在它的积木生产方面是有天才的。但他们没有注意到这一点。他们过去出售的玩具用金属盒包装，价格高达 75 美元。而现在最贵的玩具也只有 20 美元。它的部件很容易损坏，并装在一个尺寸过大的硬纸板盒里。他们的化学仪器也是如此，在那种过大的透明包装里，你几乎不能放任何东西。”

吉尔伯特公司对其名为“请上车”的新产品系列期望甚高，专门组成了美工小组来共同搞桌面玩具火车的布置。但有人这样评论道：

“这的确是一个好主意，可产品本身质量太差。车头和车厢做工很糟，不够精细。”

吉尔伯特公司的洋娃娃系列产品订价过高，做工粗糙，而且该玩具也不完善，因为服装不能替换，所以显得缺乏变化。而在当时，附加替换服装是很多洋娃娃的主要吸引人处，还可以用它来赚取额外利润。

在试图靠时兴产品竞争时，时机的选择差劲得令人难以置信，这也是公司的悲剧之所在。例如，1965 年间谍作品颇受青睐，当时有关间谍和特务的电影和电视连续剧收视率很高。所以，吉尔伯特公司也推出了这类间谍人物玩具，如“来自‘U.N.C.L.E. 的人’”、“詹姆斯·邦德”、“霍尼·韦斯特”。这个决定本来十分高明，但这些产品在 1965 年圣诞节后才投放市场，显然已错过了销售旺季。这种时机选择上的失误显然是不可原谅的，反映了在公司的计划和经营中存在着严重的问题；不过，公司其实早在 1964 年就为此失败埋

下了伏笔。

真可谓祸不单行。1963年产品品种的扩充，由于计划不周导致了570万美元的亏损；1964年，艾萨克森发起了一场紧缩运动，在工程和生产方面都作了重大削减。虽然费用是比上一年减少了50%多，但这一紧缩政策并没有在计划和生产上带来什么效率，也不能为时兴产品迅速打入市场提供帮助。

这一紧缩对其他方面造成的影响虽然并不明显，但也十分重大。该公司一改依靠自己的销售队伍，转为与独立的生产商代理人签订合同来推销公司产品。尽管这一转变本意是为了扩大零售商队伍，同时又不增加销售费用，但经销商们并不喜欢这一新的做法。那些心怀不满的经销商抱怨说：“过去常常是你叫吉尔伯特公司的推销员来解决一个问题，可现在这些代理人想的只是如何得到订单。”

为了在超级市场、廉价商店和其他有进取心的零售商那里扩大销售，吉尔伯特公司也作了一些将要付出高昂代价的让步。例如，对一些订货商店实行对其产品的担保销售。在进行这种担保销售时，公司必须承担由于推销不力、跌价及圣诞销售旺季后对滞销产品进行销帐处理等带来的风险。担保销售常常是一个新厂家为打入市场在最迫不得已时采用的办法。供应商在商品的商标还不为人知时，必须完全依赖零售商，因而，他们会被迫接受零售商提出的一些条件。而吉尔伯特公司并不是一家鲜为人知、要竭力敲开市场大门的小公司。在1963年，它的产品质量仍享有很高声誉，知名度高，经销渠道尽管不如期望的那么广，但也还算是比较畅通的。

最后一个惹人注目的错误发生在1965年。1964年的紧缩政策后，扭紧的龙头又打开了，而且口子开得过大，公司增加了更多新玩具。更重要的是，公司发动了大规模的电视广告运动和销售点陈列展览计划。要知道，这是一家销售额仅1100万美元多一点，正面临破产威胁的公司，然而，列入预算的销售费用的30%被用在这一规模浩大的推销活动上了。由于对产品、销售和时机的选择考虑不当，结果尝试失败，这也为公司的最后破产埋下了祸根。信誉高、质量高的玩具生产商的形象消失了。艾萨克森在1966年筹集了625万美元的资金作为最后一线希望，但这已经无法支持公司在市场上重新获得一席生存之地了。

#### □教训

或许，从吉尔伯特公司的经历中最先能学到的东西是：一个经营良好的、历史悠久的企业走向没落并不需要很长时间。正所谓一时不慎，前功尽弃。

显然，我们需要对经营环境给予高度重视，并掌握其变化。吉尔伯特公司

应当更好更快地对消费者和竞争对手的变化作出估计。发生的这些变化并不难发现，它们对所有人——消费者、零售商和生产商来说都是显而易见的。但吉尔伯特公司仍旧以为可以继续按老一套经营，就好象身处世外桃源。别的且不说，这一案例至少向我们指出：对变化应始终保持警觉，并作出敏捷的反应。

但是，一个企业又必须提防在没有考虑多种可行方案之前反应过快，这是危机管理失误中最严重的一种。我们首先要对问题进行仔细的确认，对可能的解决方法和调整方案要根据企业的实力和资源作出权衡斟酌。在吉尔伯特公司这个案例中，仓促的措施只能加剧过去的错误。具体地说，该公司的主要优势是它在质量上的良好声誉，因此不应为了匆忙推出大量和竞争对手一样的“廉价”新产品而牺牲质量形象。由于在仓促扩充新产品过程中，没有把公司的生产能力考虑在内，结果粗制滥造的产品被大量生产出来。

# 十一、国内管理典范

## 深圳中兴通讯股份有限公司的成功模式

作为中国大型通信设备制造业的骨干企业，中兴通讯公司从国家 300 万元投资起家发展到固定资产达 22 亿元的规模、并拥有十三大类六十多种完全自主知识产权的高科技通信产品，国有资产增值几百倍，只用了不到 10 年的时间。公司立足科研，不断在管理、开发方面进行创新，为企业创造了不断的成功。

□不断改进体制：从“混合经济”到股份制企业到事业部制改造，发展动力源源而生

1993 年，中兴公司在体制上大胆创新，通过国有入股 51%，联合并授权给非国有企业负责日常经营，将经营权与所有权剥离，使公司经营者不是一般的与企业兴衰无切身关系的自然人，而是持有一定股份、对公司承担责任的股东之一，形成了一种全新的“国有控股、授权经营”的混合型经济的组织形式和经营方式。

1997 年，深圳市中兴通讯股份有限公司成功上市，按照现代企业制度规范运作，将各种生产要素更加灵活地组织在一起，使企业的权力机构、监督机构、决策和执行机构之间相互独立、责权明确、相互制约。由于企业经营状况、股权结构透明，企业运作规范，1998 年中兴通讯被深交所评为规范运作的 30 家上市公司之一。

1998 年末，公司进一步改进管理体制，实行内部事业部制，密切开发、生产、市场三个环节的关系。企业最高领导层摆脱日常事务性工作，把管理权限最大限度地下放给事业部。

□对“以人为本”的特殊理解：重视人才并将人才因素视为企业发展的第一要素

中兴通讯将“以人为本”的内涵扩大，使“产品设计为了‘人’，企业发展全靠‘人’”内化入企业日常经营。中兴通讯领导层认为，在高科技企业中，传统意义上的资产经营已降到一个次要位置，对人才资本的经营则是最重要的企业行为。

中兴通讯把企业资本分为净资产、市场、人才三大块，始终坚持以人才为核心进行资金项目、岗位目标市场等多种资源的配置与定位，并建立起完善的员工考核、激励、奖惩、晋升制度和稳定的人才储备、人才培养体系——人才核心运作机制为中兴通讯赢得了大批科研精英和管理能人。

□持续更新、不断创新：建立并完善充满活力的高科技企业科研、管理和市场机制

中兴通讯借鉴国外先进的科研机制，将传统的研发体制中并发人员“一肩挑”的模式改为“系统、开发、测试”三段分离、并行推进的模式，有力地保证了产品质量与可靠性，并逐步使产品开发从市场追随型向市场引导型转变。

中兴通讯坚持以销售额的 10% 用于产品开发与技术更新。通过持续的技术创新，中兴通讯多元产品的技术优势迅速创造了良好的经济效益，形成“创新—效益—再创新”的发展局面。

公司已基本形成背靠全国各大科教中心，包括五个研究所、四个联合实验室、一个博士后工作分站、一个海外科研机构的科研开发体系，形成以人才支撑为主包括信息和技术获得机制、科研决策机制、资金保障机制、科研项目管理机制、技术储备体系、人才培养和激励机制在内的技术创新体系。

同时，中兴通讯充分认识到中国市场的国际化特征，创业之初便坚持国际化战略，国内、国际市场两条腿走路，形成遍布全国的 26 个销售处，26 个维护点及海外近 30 个营销、工程服务处。

□控制财务风险，稳健务实经营作风有效地控制了高科技企业的高风险难题

中兴通讯从风险创业开始，始终把“风险意识”摆在企业发展的战略核心，并形成“稳健务实”的经营作风和“自我积累为主，不靠大量举债”的经营方针，严格控制财务风险。

近年来，中兴通讯的资产负债率一直控制在 45% 左右，低负债率和股票上市有效结合在一起。另一方面，中兴通讯积极采用买方信贷，用户自贷公司贴息、融资租赁等多种灵活的融资方式，确保贷款及时返回。相对于以“高投入 + 高风险 = 高效益”为特征的高科技企业来说，中兴通讯独特的“高科技 + 低负债 = 高效益 + 低风险”模式值得人们思考和借鉴。

## 中国嘉陵工业集团的成功经营模式

作为我国摩托车行业的排头兵，“中国摩托车之王”的中国嘉陵工业股份

有限公司(集团),积极解放思想,抓住机遇,深化改革,加快调整,在企业管理体制、管理模式和人事用工、分配制度上进行大刀阔斧改革,并有所突破和创新,通过经营管理体制改革,实行混合型经营管理模式,有力地推动了企业的快速发展。

长期以来,在计划经济体制的束缚与影响下,嘉陵像其他国有企业一样,体制僵化,机制不健全,机构雍肿,管理层次多,管理行政化、单一化,运行效率低,不适应市场竞争和对市场快速反应的需要。对此,嘉陵在组织结构和经营管理体制及分配结构等方面进行了深化改革和战略性结构调整,实现了扁平体制、哑铃结构、内部经营市场化。基本建立了适应市场经济要求和现代企业制度并与企业发展相适应的经营管理体制和竞争、激励、约束机制。

按照扁平化、信息化、小机构大职能的原则,精减机构,精干主体,减少管理层次,建立和形成了精干、效能、快速反应、纵横协调、权责明确、管理到位的组织结构体系。按照企业集团化、经营集约化、内部市场化、控制预算化、责任目标化、奖惩制度化的原则,实行生产与经营分开,生产与生活后勤剥离,管理职能与经营职能分开,建立了集权与适度分权相结合,责权利相结合的经营管理模式,即混合型经营管理模式(一企多制)。

改革经营管理模式实行“一企多制”,其目的是精干上市公司主体,优化摩托车主业;其核心是根据各单位、各部门不同性质和情况,采取不同的经营管理模式,“分而治之”,实行灵活多样的模式策略,充分调动各单位和各级各类人员的生产工作积极性、创造性,提高劳动生产率和机构的运行效率,巩固和加强核心主业,提高企业核心竞争力;其方式是划小核算单位,建立内部银行,实行内部买卖结算制,模拟市场运行,同时加大分流剥离力度,原则上与主业关联性小的部门、产业,从主业中分离出去,进行企业化经营。具体讲,

一是基本生产分厂实行“模拟市场、独立核算、自计盈亏、盈利分成、亏损挂钩”的经营模式,并以此计算损益,按月核算、兑现,分厂盈利按比例提成,亏损按比例与员工工资挂钩。

二是对合资和控股子公司或具有独立经营权的二级经营单位,实行“独立核算、自负盈亏”的模式,考核其投资收益,上交利润,确保资产的保值增值,自挣工资、自找饭吃。

三是对无独立经营权但有部分经营职能的单位,如运输公司、设备工程公司、动力公司等实行独立核算、风险抵押承包经营模式。

四是对企业办社会的生活后勤单位,如中学、小学等实行费用定额补贴包

干模式。

五是对部分闲置设备、厂房、场地实行租赁则，以盘活存量。

六是对某些经营性实体试行股份合作制的经营模式。

以上六种经营模式的前三种是主要的，后两种是探索试验性的，在试点成功后逐步推广。同时，结合混合型经营管理模式，坚持按劳分配为主体、多种分配方式并存、充分体现按劳分配与按劳动要素分配相结合的基本方针，坚持“突出效益、绩效挂钩、拉开差距、分灶吃饭”的基本原则，实行了多种分配模式，在生产分厂推行“基本工资 + 技术项目工资”的模式；在处室管理技术人员中推行岗位（职务）等级工资制；在销售、外贸公司推行“万元销售收入工资含量”模式；在中高级管理人员中推行“职务等级工资 + 目标责任工资”模式；在“独立核算、自负盈亏”或具有独立经营权的单位按照“两低于”原则，实行“工效挂钩、自挣工资”模式。

嘉陵通过深化改革，实行了混合型经营管理模式和多种分配模式，从而适应了计划经济体制向市场经济体制的转变，实现了单一生产型向生产经营型转变，行政管理式向企业化经营式转变，单一直线职能管理体制向多种经营模式转变，单一固定的分配模式向灵活多样的分配模式转变，进一步提高了企业的运行效率和经济效益，增强了企业的活力和对市场的应变能力、反应能力，增强了企业的综合竞争实力，有力地促进了企业的发展。

## 今日集团的经营战略

广东今日集团，从 1989 年伊始，创业 9 年时间，销售收入从当年的不足 30 万元到 1998 年的 14 亿元，其增长速度令人叹为观止。那么，今日集团是如何在今天的商战中稳操胜券的呢？

### □定位“第一”战略

力争第一，不一定是在所有领域长时间地保持第一，而是针对某一部分市场，某一些目标客户和服务的某一方面，超过其他企业，有力地占据市场。今日集团出发时就抱着“第一”的信念，实行差异化竞争。在动荡多变的经营环境下，这个定位战略为今日集团制订了每一期的经营目标，激发了所有员工的热情。而“乐百氏”奶的第一战略作为主攻点，为今日集团的产品打开了良好的局面，从而建立了全品牌竞争优势。

### □双赢战略

#### 1. 与合作者双赢

今日集团和中间批发商一起制定合作营销方案，共同设计出对双方都有促

销作用的系列营销活动，广泛采纳意见，使得经销商按顾客需要制定广告，互得互惠，共存共荣。这种和合作者双赢的战略把目标对准消费者，使得产品适销对路；在增加市场销售的同时，使得销售渠道起到良好的中介作用，也反馈了大量的市场信息。

## 2. 与消费者双赢

今日集团的乐百氏奶从9年前的1元钱到现在的1.1元钱，经历了1994、1995年的消费大浪潮和近来的市场疲软，始终体现了与消费者同甘共苦的精神。今日集团主要是通过扩大生产、提高效率、降低成本来消除各种涨价因素，赢得了消费者的信赖，从而使产品销售成了感情（关系）销售。

## 3. 与竞争者双赢

今日集团在主要竞争对手娃哈哈集团遭受困境时，并没有趁虚而入，一时成为商界的美谈。与竞争者双赢，共同把潜在消费需求者发掘出来，提高了同类产品的市场占有份额。

### □不断创新战略

#### 1. 产品创新战略

乐百氏品牌以牛奶—水—其它食品为主线，不断创新和改良，使得企业抓住了机遇，主动出击，刮起了“举着牌子打天下”的旋风。今日集团并不满足于乐百氏奶的第一地位，采取进攻战略，以攻为守。今日集团的多样化品牌系列伞为产品迅速拓宽了市场扩张，形成了全方位的立体式竞争。

#### 2. 营销创新战略

今日集团不断更新营销方法，调整营销战略，延长现有产品的生命。它采取了合作营销、绿色营销、资产营销等战略。在合作营销上，它要求零售商共同参与从广告到存货管理等一系列营销活动。在产品和装璜设计时，采取绿色外观，利用了绿色概念，树立了形象。在资产营销上，通过相关的资产重组来实现降低成本、扩大销售等企业目标。当开发程度较大时，今日集团会收购同类产品，采用兼并和收购两种形式，提高对市场的控制能力，为企业带来了超额利润。

### □永续经营战略

为了使乐百氏迅速成长并能永久地经营下去，今日集团制定了以下两种永续经营战略：

#### 1. “永远第一”

既然“第一”战略已经为今日集团迎来了屡次光荣，如今今日人已将它作为企业文化的重要部分。这种企业精神的贯彻实施，使得今日集团取得战

略所预定的竞争优势。以后，今日集团将继续以自身的优势实现差异化经营，以优质的产品和服务取胜。

## 2. “品牌不灭”

今日集团的“品牌不灭”并不是指脱离产品“推出——成长——成熟——衰退”的自然规律，而是意味着在某个品牌上不断改良优化，以满足新的市场需要。品牌是有生命的，需要呵护，在它走向衰退时却意味着新品牌对生命延续。今日集团严厉反对用“杀价”来夺取市场份额。现代企业在市场的争夺战中，应尽量以提高品质、增加产品特征为政策，避免直接降价作毁灭性的竞争。

## 一个战略，两种结果

### □方正与巨人的多元化战略

方正和巨人创业伊始是十分相似的，同样并非十分激烈的竞争环境，依靠高科技产品的高附加值，迅速进行资本积累，扩大企业规模。创业之初都曾很辉煌，但随着企业发展，方正日益壮大，一跃成为高科技跨国公司，其主导产品——激光照排系统目前占世界中文市场 80% 以上。而巨人自 1996 年开始走向了衰落。为什么创业初期条件十分相似，在发展上都采取了相同的战略——多元化战略，却出现了两种截然不同的结果？

### 方正——

70 年代中期，学数学出身的王选，在计算机领域运用数学方法首创汉字数字化存储和高倍率信息压缩新技术，获得专利。这一专利引起中文出版印刷业一场深刻的技术革命。

1985 年，张玉峰、楼滨龙等 5 人各凑 3000 元创办了北大科技开发部，旨在把科技成果转化为商品。1986 年张玉峰等人创办的北大科技开发部变成北大理科技技术公司。1988 年 5 月，北大理科技技术公司更名为北大新技术公司。在此之前，王选教授发明的激光照排技术，由北京大学和山东潍坊计算机公司等单位共同开发研制，已发展为 4 型机，但制造质量不过关，废品率高，王选教授正从多方面积极努力，改变这一现状。在这种情况下，北京大学决定把开发任务交给新技术公司。这是王选和张玉峰都盼望已久的事，他们两人心中早有了合作愿望。这样，一家以“方正”命名的高科技产业就应运而生。

在方正创业初期，曾提出：5 年站住脚，跻身中关村前 3 名；5 年大发展，力争 1997 年成为世界跨国公司。前 5 年的目标已实现，后 5 年的目标也已基本实现。从 1993 年到 1997 年，方正实现了集团化、多元化、国际化。为此，

企业进行了多元化和产业结构的调整。形成以北大技术带动发展的方正化工、稀土应用等不同产业的多元化发展，同时利用北大多学科基础研究的成果，向生物工程、精细化工，原材料工业领域扩张的结构调整，这意味着方正集团以电子信息产业和工业制造为龙头的产业发展战略正在开展和实施。

方正产品的相关性很强，人力、技术、设备的共用性和通用性高，并以北大基础研究和开发研究为基础，作为电子信息产业的高科技企业集团，它开辟的是一条知识经济的道路。它多元化思路始终有一条脉络分明的主线——汉字激光照排系统和微型计算机，方正化工和稀土应用作为补充产品，并向生物工程、精细化工、原材料工业发展。正如王选院士说：“从收音机到电视机、从计算机到信息网络、从模拟到数字等变化说明，现代科学技术的每一次进步、文化知识的每一次积累，都推动着人类车轮的前进。对此，我们一定要有现代战略眼光和前瞻意识，紧紧跟上人类文明的迅猛发展。”

### 巨人——

1989年8月，史玉柱用全部的4000元钱为自己研制的产品M6401桌面排版印刷系统在《计算机世界》报刊登了一个广告，这个广告为他带来了10万元的回报。史玉柱将这笔钱，又全部投入广告，4个月后，M6401为他带来100万元收益。一年之后史玉柱又拿出了新产品M6402文字处理软件系列产品。有了新技术和资金，史玉柱决心创办一个属于自己的公司。1991年春，珠海巨人新技术公司成立。

巨人集团创业初期也选择了软件产业，文字处理软件是巨人发展的最初产品，依靠开发电脑软件，巨人曾经创造出了3年发展速度500%的奇迹，然而在主产业尚未成长起来并站稳脚的时候，就遇到1993年中国电脑业的灾难年。随着西方16国组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机禁令失效，“康柏”、“惠普”、AST、IBM等国际著名电脑公司，开始向中国电子信息产业大举进军，市场竞争更加激烈、甚至残酷，给国内企业带来巨大压力。电脑业步入低谷，巨人赖以生存和发展的主导产业受到重创。为了摆脱原有单一电脑产业带来的压力和风险，1994年8月，巨人提出了二次创业的构想，其总体目标是跳出电脑产业，走多元化之路。为此，巨人集团投资12亿兴建巨人大厦，同时投资保健品行业，开展生物工程项目。这一多元化战略的选择是后来巨人集团走向衰落的转折点。巨人大厦的楼花在初期卖得火热，从香港融资8000万港币，从内地融资4000万人民币，短短数月便获得现款1.2亿元。巨人大厦的兴建是巨人危机的直接导火索。按合同，巨人大厦1996年底应交付使用，否则要给买楼花者退款并赔偿。但巨人大厦未能如期完工，债

主因此登门讨债。由于资金供应断线，集团财务周转不灵，巨人已无钱可还，危机终于爆发。

□方正和巨人的不同结果说明了什么

### 1. 企业成败的关键因素是战略选择

这里战略选择既包括战略模式又包括时机的选择。方正之所以能不断创造辉煌，是因为它始终坚持公司创立之初所选择的经营战略，当外部经营环境发生变化（国际新入侵者相威胁，国内产业竞争激烈，产品更新换代迅速，产品生命周期缩短，买方日渐成熟）的时候。方正人运用宏观国家产业政策的扶持和自身在人才、科研、技术、资金等方面的优势，选择了适当产业、适当时机向相关产业发展，进行多元化经营，充分发挥学习溢出效应，协调好企业内部业务单元的相互关系，在相似的价值活动中形成对知识的共享。而巨人集团起初能以较快速度发展，也是因为经营战略选择的正确，能够集中资源在软件一条产业链上不断创新，如 1992 年开发巨人汉卡一年销售收入就达 1 亿多元。但后来走向衰落，是因为战略选择模式和时机的失误。在公司规模实力（对于高科技产业而言、主要是技术、管理）不够强大时，本应集中于自己的主产业，集中于价值链中的某一环节，实行积聚战略或在实力增强时进行整合，使自己不断发展壮大。任何企业都只有当技术、管理、资金等实力足可以进行跨行业多元化经营时，才是选择与本业不相关的其它行业（房地产、保健品）的时机。另外，企业的扩张也必须有具备一定竞争力的产品作基础即优势产业或处于价值链战略环节部位的产品作基础。方正向化工、稀土应用、生物工程等产业扩展，是因为有北大技术研究的优势，但巨人集团向房地产行业扩展仅仅是房地产热浪潮中的追随者，在其中并无优势可言，一旦行业不景气，必然要遭受风险损失。因此，战略时机的选择对企业的至关重要，可以说成也战略，败也战略。一定要选准进入行业，一定要把握住最佳进入时机，不可盲目扩张。因为企业战略所具有长期性和方向性等属性，决定了一个企业一旦选择某项经营战略，将在相当长时期规范和限定资源投入领域。当然，这并不意味着战略一旦确定不再改变，当企业的内部条件、外部环境发生变化时，战略是可以进行调整的。但是，企业调整的方向与实际情况不符，无异于药不对症，资源投入越多，损失越大。试想，如果巨人集团能在 1993 年进行本行业的深化发展，走技术创新的道路，其发展肯定不是现在这个结果。因为当时的巨人集团在软件产业上，无论从技术、人才和市场运作上都积累了相当实力和经验。所以，企业战略模式和选择时机的失误是巨人失败的根本性原因。

### 2. 多元化经营战略的成功必须有资金、技术和管理等方面支持

方正在资金上有政府的科技投入、自身产业的利润和上市股票、银行的融资。方正于 1995 年成立了投资有限责任公司，在银企结合、企业收购、兼并方面作出了英明决策，为后来发展打下了坚实的基础。技术上有北大的坚实后盾，其下设一个方正技术研究院。近 300 名研究人员中，高级研究人员 30 余名，其中 4 名院士、博士 10 余名、硕士 100 余名；管理上建立起善待员工、吸引英才、人尽其才的机制，输入先进的 CI 管理模式，创造了和谐的人文环境。在精神鼓励和物质刺激这两者的关系上，他们处理得恰到好处，并建立了现代企业制度，在管理制度上作了保证。实现了科学决策。而巨人集团在这三方面较方正而言都有差距，尤其在管理方面，当企业规模扩大后，巨人在向大企业迈进，而管理依然停留在原始状态，创业激情基本消失，出现“大锅饭”机制，管理效率低下，领导体制、决策机制、企业组织、财务控制、员工管理等诸多方面都不能适应集团发展的需要。巨人集团的董事会形同虚设，史玉柱手下的几位副总都没有股份，在集团讨论重大决策时，他们很少坚持自己的意见，他们也无权干预史玉柱的错误决策，在巨人集团的高层没有一种权力制约，巨人集团实际上实行的是一个人说了算的管理机制。史玉柱曾反思道，巨人没有及早进行股份化，直接的损失是最优秀的人才流失。更严重的后果是，在决策时没有人能制约史玉柱，以至于形成家长制的绝对权威，导致史玉柱在重大决策上出现了一系列失误。我们知道建立现代企业制度，实现科学管理，企业家的素质起着决定性的作用，最关键的是企业家必须具有科学头脑，民主、集中的决策方式，而现代企业制度正好可以形成良好的激励和制约机制，为培养有科学头脑的企业家和市场头脑的科学家提供制度规范；在资金方面，巨人大厦从 1994 年 2 月动工到 1996 年 7 月未申请过一分钱银行贷款，全凭自有资金和卖楼花的钱支持。到 1996 年下半年，资金紧张时，由于缺乏与银行的信贷联系，加上正赶上国家宏观调控政策的影响，巨人陷入了全面的金融危机。现代企业的发展离不开资本的运作，而巨人集团则未能意识到资本运作的好处，一味依靠自有资金，限制了投资能力，也失去了融资带来的利益；又由于房地产行业对巨人来说是一个全新行业，它的技术不能支持这一产业发展，在这方面“巨人”不具备技术优势。

由于资金，技术，管理上的差别，导致了同样战略模式的两种不同结果。

### 3. 多元化经营的成败与企业素质、企业核心能力有关

企业多元化经营必须具备一定的素质。企业素质包括物质素质（基础设施和工艺流程）与人的素质，企业人的素质主要表现为领导体制和领导班子的决策能力、企业的科研能力和技术开发能力、职员的受教育程度和劳动熟练

程度。从方正和巨人的对比分析中我们不难得出下面结论。进行多元化经营要求的素质不具备，企业就不能为了多元化而多元化，否则必然失败。

核心能力是企业赖以生存的独占的竞争优势。企业的多元化经营如果围绕其核心能力展开，那么凭借其本身的优势，在相关领域成功的可能性就大得多。如方正集团涉足的汉字激光照排系统，计算机、显示器、终端、激光打印机、信息通讯系统等多种业务与其核心能力相关性非常高，它们都是以电子技术为依托而拓展开来的，相互补充、促进，结果使方正成功。

#### 4. 多元素化经营与企业的技术设备、原材料供应和市场营销相关

进行多元化经营的企业可以充分依靠企业设备的共用性来确定多元化经营的方向，可以最大限度节省投资，挖掘企业现有设备能力。方正生产基地的共用性非常强，它们的产品在技术和设备上都有很多共同之处：市场营销对企业经营成果作用最为直接。企业多元化经营如果能在市场营销方面彼此相关，共用共同的销售渠道，采取类似的销售方式，会大大减少经营开支费用、降低风险、易于成功；企业多元化经营要充分考虑原材料供应渠道，尽量使生产产品的原材料来自于一个供应渠道的两个以上的供应商，可以减轻供应商对企业的压力，降低成本，减少风险。

#### 5. 技术创新是方正成功的最大奥秘

方正技术创新的特点是：从个人创新过渡到群体创新；由单项创新过渡到多项创新；坚持高起点跨越式（越过目前国际上最先进的技术）。无论是信息产业还是其它产业，要想拥有竞争优势，并长期保持这种优势，应始终坚持创新，只有在前进中才能保持优势，停止就意味着落后。

巨人集团也曾坚持技术的创新，在 M6401 桌面排版印刷系列之后，1990 年又拿出新产品 M6402 文字处理软件系列产品。但关键是其在发展方向上热衷于赶浪头、铺摊子、上项目，没有经过细致的市场分析和投资分析，没有从企业的自身优势、特点和可能性出发，缺乏对未来发展形式的冷静思考和总体把握，放弃自身的竞争优势产业，而盲目涌向高利行业，加上决策体系不合理，对市场和行业经济信息的收集、分析不足，最终使企业陷入经营困境。因此企业的发展离不开创新，创新是多元化战略的基础。

### 长虹集团的管理特色

长虹公司今天已是平均每天生产和销售一万八千余台彩电的王国。每年采购的物资就超过 100 亿，商场如战场，如何组织好这一个又一个的战役，对管理学也是一个挑战。长虹公司领导坚持“不唯上、不唯书、只唯实”的方针，

在管理上吸取国内外先进企业的好经验，结合自己的实际，走出自己的路子。长虹公司管理的特点是灵、快、严、高、低、强、慎七个字。

#### □信息灵

长虹公司善于抓住机遇，原因之一是由于他们高度重视信息工作。公司建立了一套搜集、筛选信息的网络和机制。各分厂当天的产品、质量和员工状况等情况下午4点前要报到总经理办公室，120个营销点每晚9点以前也要将政情、商情、民情送回总部，由办公室将这两方面的信息加上从文件报刊电台等其他渠道获取的重要信息，编印成快报送有关人员参考。董事会每月召开一次重大经济信息分析会。倪润峰肯花费大量时间深入市场、搜集大量的第一手材料，再加上他善于把错综复杂的信息梳理成完整的信息链，所以能做出比较切合实际的决策。

#### □决策快

长虹公司自1992年实行股份制改造后，朝着“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度大步前进。在领导体制上，他们既贯彻了公司法的原则，又继承了党的好传统，使党组织充分发挥政治核心作用。为了使公司的决策机构——董事会能够吸收各方面的意见，保证决策的正确、及时，他们采取了党政领导交叉任职的办法，使党政工作融为一体。其做法是，党委成员通过一次的法律程序进入董事会参与公司重大问题的决策，将这种参与融合于股份制企业的领导体制中。根据党章和工作需要选择一些党性强、懂经营、会管理的党员干部进党委，党委成员大部分进入了董事会、监事会，在经营班子中担任一定的领导职务。决策时，由兼任了行政领导职务的党委委员将党委的意图带到行政会议上，从而起到参与和影响决策的作用。长虹公司党委共有八名委员，其中七名被选为董事会成员或当监事长。党委书记任副董事长和副总经理，党委副书记任董事兼副总经理，党委纪检委书记任监事长，这样，在董事会研究重大问题时，党委成员，基本都能参加讨论，他们具有双重身份、双重职能，既能在党委内部行使委员的职权，从事党委所分配的工作，又能在董事会、执行机构或监事会行使行政或督的职权。总之，对重大决策，基本上都是党政领导集体讨论，充分发表意见，最后由董事长决定。这样，保证了决策的及时性、民主性和科学性，极大地提高了工作效率，这是长虹公司对领导体制的创新，是党政团结一致、政通人和的由来。

#### □制度严

长虹公司这样大的生产规模，每天进入的物资达100多个车皮，没有各种规章制度，没有严格的管理是无法运转的。他们制定了60余种管理制度，使

企业走向法制的轨道。以配件的采购为例，它是多头管理、互相制约的。这种配件能不能用，归设计部门审查；是否符合质量规定的要求，归质量保证处审查。质量上审查合格后由生产部门安排上机做工艺适应性试验。合格后下线，到质量处做电应力、机械应力、气候条件的试验。都通过了，再由质量部门组织以上部门到供应商处进行质量保证能力的考察。如实物评定和质保体系都合格，才写报告请“外购器材认定领导小组”批示，进行小批试用，试用合格后才进入“合格分承包商名录”，才允许计划采购员采购，如采购员不在承包商名单中采购，仅此一条就被开除。这种严的特点，在各种制度中都能体现出来。切实做到了令行禁止。谁在执行制度上讲情面徇私情，在处理上打折扣，谁就会受到处罚。

#### □质量高

长虹公司的质量工作受总经理直接领导，具体由质量处负责。对生产厂的质量实行双重审核，一重是厂内审核，又分质量保证体系和实物质量两种。对生产厂的每条线每年都要审核一次，分季进行，每季审核一部分。对产品实物质量每月每条线都要进行一次，到成品库中检查，完不成质量指标的对当月奖金实行质量否决权。另一重是厂外审核，长虹公司在全国 200 多个大商场设有直销柜台，派有长虹自己的直销员，每售一台都开箱检查，统计开箱合格率，有质量问题当天返馈给总部。每月汇总一次，如完不成公司规定的开箱合格率 99.5% 的指标，就要按质量否决权的规定扣奖金，如今年 2 月份空调事业部的开箱合格率是 98.4%，结果扣去该部奖金的 15%，另外又扣去部领导奖金的 20%。

#### □成本低

倪润峰历来十分重视勤俭办企业，重视降低成本的工作。他经常讲：“成由俭、败由奢”，警告大家事业发展越大，越要注意节约，反对铺张浪费。在长虹公司实行一个帐号，一支笔审批，他们孜孜以求的就是彩电上规模。实际上，在降低成本上最有力的三项措施是彩电实现了大规模生产，产品纵向集成体系的建成和大量的使用劳务工三项。众所周知，规模越大，分摊在单件上的固定费用就越低；自制配件起码可以节省一道税和运输费，更大的好处是保证质量和吸收大量的劳动力。

自 1996 年开始学邯钢，全公司推行全面成本核算，在经济技术指标中提出成本指标，下达到事业部和分厂、车间、形成三级成本核算体系。成本指标完成好坏和奖金挂钩，完不成就扣奖金。为了抓好这项工作，公司成立了学邯钢领导小组，先由财务处成本科做办公室，去年 3 月份把成本科从财务处中划

出来，成立了价格处，负责全公司的降低成本和采购物资的价格审核工作。经过努力，1997 年全年总成本降低 17 亿元。

学邯钢后，在降低设计成本和采购物资成本上有了较大的成绩。产品设计占成本的 80%，是降低成本的重点，通过运用价值工程，在保证质量的条件下，去掉不必要的功能，从而降低成本。如 C2919PS 彩电，机芯用 NC—3，功能很全，有画中画，多梦音响，售价是 5630 多元，但去掉画中画的功能，再用成本较低机芯（质量一样）的 D2965，售价可降到 4820 元。

在降低采购物资成本方面，公司规定，凡采购价值在 10 万元以上，必须由技术部门推荐三家合格供应商，实行招标，通过竞争降低成本。招标的范围越来越广，甚至废旧物资处理，宿舍下层门面房的出租都采取招标。凡自己能做到的设备不出去买。长虹公司从上到下深入细致的挖潜节约，使产品成本和价格稳居行业的最低水平，这也就是为什么长虹敢说产品质量技术与洋货一样，但价格要低 30% 的道理。

#### □销售强

倪润峰经常提醒大家：“成也销售，败也销售”，在长虹真正做到了“人人围绕市场转，事事为着市场干”。在长虹，由总经理直接抓销售，每年安排一部分中区干部到全国各地的销售点了解市场情况，树立一切为销售的牢固观念。

公司建设了强大的销售网络。现在专职营销人员 1100 多名，对他们实行优胜劣汰的调整机制，不断补充综合素质优良的精兵强将到市场一线去，销售部门特别配置了 260 多部电话、电传，220 余部手机，各类汽车近 200 辆。在国内设有 120 多个经营联络处，5000 多个营销网点，3800 多个维修服务网点，业务范围遍及台湾以外的各省区。此外，公司内部各部门也在工作中全力向市场倾斜。广告部门及时做好广告促销；市场策划部门预先做好对市场的调研和营销策划；生产部门及时根据营销一线反馈的信息调整产品；质量部门及时追踪市场发现的情况，立即着手整改；设计部门密切关注市场热点，研究消费者的需求开发新产品。总之，在长虹，“一切服务于市场，一切服从于市场”已经变成各部门、各班组、各员工自觉的意识和行动。倪润峰十分重视对用户的服务工作。他经常讲：“让长虹用户放心”、“得人心者得市场”。每个销售网点都配置了足够的维修力量，24 小时全天候为用户服务。

#### □用资慎

倪润峰始终注意积累资本，增强实力。他认为没有自己可支配的资金，就没有自主权，有了机遇也抓不住。资金有了之后，他对资金的使用是慎之又

慎，绝对集中，反对分散。鉴于同行兄弟企业的教训，在实力不强的时候，第一，他不急于向海外扩张，因耗资较大，风险也大；第二，不忙于搞联营，既耗资又不能增强自己的实力；第三，不过早地搞多元化，分散财力和技术力量。总之，他就是一门心思集中人力、物力、财力，使彩电上档次、上规模、占市场、积累资本，准备向世界 500 强冲刺。

## 联想集团做“长跑选手”

从 1984 年创办至今，联想集团由当年中科院计算所 20 万元投资发展到现在整个集团年 125 亿元的营业额，应该说经历了无数风险坎坷。创业者和年轻的员工们都抱定了一个信念：联想要做“长跑选手”。许多国外公司的成功经验已经证明，在正确认识信息产业发展规律的基础上，根据市场特点制定符合企业实际的战略目标，是我们追赶世界先进水平，争取更大生存发展空间的关键。因此，正确而富有艺术性的战略设计是联想集团制胜的“法宝”。

所谓制定战略和分解成具体的战术步骤去实现战略目标，用更通俗的话来表达就是：第一，确定长远目标；第二，分几个阶段到达；第三，当前最近的目标是什么；第四，选择什么样的道路去到达；第五，行进之中要不要考虑调整方向。

根据这样的步骤要求，联想制定了企业发展的近期、中期和远期目标。远期目标是在 2010 年之前以一个高技术企业的形象进入美国 FORTUNE（财富）杂志评比的世界 500 家最大企业之中；中期目标是到 2005 年左右，完成 100 亿美元的营业额，逐步逼近 500 强的入选范围；近期的目标是到 2000 年完成营业额 30 亿美元，利润 1 亿美元。进入世界信息产业百强 60 名以内。强果这一战略能得以顺利实施，那么不仅对联想集团，对整个中国的科技改革事业都将有十分重要的意义。那时候的联想集团就真正是一家国际水准的企业了。

一个长跑选手，不急于求成，不会单纯地与别人拼爆发力，而是更多的比耐力和持久力，他需要对体力进行合理的分配，需要坚韧不拔的精神。联想正是这样一个企业，在和国际企业的长期竞争中，会不断地奠定坚实的基础，脚踏实地完成既定的战略目标。

在对世界计算机行业和中国高科技企业的发展作了深入分析之后，联想集团确定了上述近期、中期和远期战略目标。而用什么样的方法去实现最近的目标是战略设计中最为关键的部分，为此，联想集团设计了达成这一目标的五条战略路线。

### □在信息产业领域内多元发展

联想集团重点业务领域着眼于中国高科技企业具有地利、人和优势和国内市场，集中在四个方面：第一个方面是国内电脑市场。由于电脑的主要技术性能被英特尔的 CPU 和微软的 Windows 操作系统所左右，联想与世界级的大公司起点相近，而在次要的技术性能上联想凭借其对用户特殊要求的掌握与他们相比各有所长。在严格执行 ISO9000 的质量操作规程之后，联想微机在质量上与他们相差无几，而在低成本和国内服务网络上联想具有优势。因此联想微机自 1994 年开始在与世界级公司竞争中取得了阶段性的胜利。1996 年又以 20 万台的 PC 机销量取得国内市场份额第一名，1997 年以 50 万台继续保持国内市场份额第一名的稳固地位，并远远超出第二名 IBM 近 50%，首次进入亚太六强。

第二个方面是国内系统集成领域，这是很有发展前景的市场。中国的“国情屏障”使得在应用软件开发和服务网络的建立方面，国内企业比国外公司具有优势，同时这是个技术性很强的领域，只有具备相当实力的公司才可望保有和扩大这种优势。1997 年，联想集成系统公司的营业额是近 1 亿美元。

第三个方面是代理销售领域。联想集团固然要大力发展 PC 整机和主机板的研发和制造业务，因为这代表着民族工业，也是利润的主要来源；同时也要大力发展系统集成业务，因为在高技术领域内该项目业务利润最为丰厚，站稳后地位最稳固。但同时要发展代理销售国外产品的业务，虽然国内信息产业与技术在近十几年来有了空前的发展，但与美日等发达国家相比还有相当大的差距。特别是美国目前处在制定标准的地位，成为高高在上的源头，其他国家从某种意义上说是处在生产制造的尾端。源头的争夺会极大地影响尾端的地位。代理这个行业是必不可少的，是联想集团的一块保底业务。代理销售已成为联想集团的强项，积累了相当的经验，具备了稳定有效的销售渠道和可靠的服务网络。

第四个主要方面是面向国际市场开发销售电脑主机板。由于美、日等国的高成本因素，联想集团在这个领域具有竞争优势。同时，联想将以这个部门的研发中心做为联想集团凭借研发力量进入世界市场的试点和起跳板。目前联想电脑主机板的产销规模已跻身世界五强，市场份额近 10%。

联想集团将以上述的业务领域作为核心，进一步拓展有发展前景的信息产业业务领域，如通信、网络、及规模集成电路的研制等，为在下世纪初进入世界信息产业百强企业奠定基础。

### □以中国市场为主开展业务

联想集团始终以中国市场作为开展业务的基点，这不仅是由于作为民族工业，将得到政府和民众从实际政策到宣传舆论的大力支持，同时由于中国市场的重要性以及联想运作的成功，因此已经得到并将更多地得到与国外大企业战略结盟的机会。更由于中国的国情（如文字、工作、生活习惯、各种法律和政策）为国内企业提供了先天的优势，以利于其更加便捷地发挥自身特性。另外，联想的管理成本目前远低于国外企业，无论是在生产、销售、还是服务等方面都是如此。因此，联想集团认为只要特别注意在管理中发挥高效，那么这个低成本的优势将在相当时期内成为与国外企业在中国本土竞争的有力武器。而与国内竞争者相比，联想的管理优势还会继续增强。

### □奠定工作基础发展科研开发

在高科技领域，科研开发的效益、利润最为丰厚。联想集团作为中科院所属的高科技企业，无论从自身发展的需要或是社会责任的要求都应致力于科技的发展和研究。问题是根据联想集团的现状通过什么途径才能有效提高科研开发效益的含量，最终成为名副其实的国际高科技企业。

联想集团认为，企业推出高新技术产品，除了开发技术本身的水平以外，还要有引导市场和教育市场的能力，才可能获得成功。而这种能力是对市场深透的了解、雄厚的财力、强大的市场运行手段等各种能力的综合。因此，从基本的工业产品制造和销售做起，逐步向核心技术逼近是缩小与世界先进信息技术企业差距的可行之路。这是因为用工业产品制造和销售作为发展科研开发的基石，一方面为科研开发积累了技术资本和资金，更重要的是在此过程中企业将把握科技产品研发与市场开拓的规律与关系，最终成为具有市场导向能力的集科研、开发、生产、销售一体的世界一流企业。

□注意推进在子公司中研发的作用并以风险投资公司作为媒介开展优势互补，促进科研开发

联想集团是国家级技术中心所在单位，除此之外，各个子公司的研发部门都非常活跃、富有成效。联想集团在发展中认识到，科研开发只有到了子公司才更接近市场，从市场得到营养这是其中的一个原因，而更重要的原因是研发真正成为子公司从融资采购到研发生产、销售服务整个系统设计中的一个环节。这个系统设计是否成功要看这个部门的总经理和领导班子对市场规律的把握是否正确，具体的战术步骤的部署是否得当，每一步的执行是否成功，也就是每个环节的动作是否都很成功。现在联想集团属于的子公司的领导人都是经过多年的市场磨炼，对市场的分析有相当的穿透力。在他们领导班子的系统设

计和通盘运筹下，科研开发部门必将发挥重要的作用，取得突出成绩。

联想集团去年组建了联想工业投资公司，希望借助于国外风险投资公司加强与国外高科技企业的技术合作。联想工业投资公司将充分发挥联想集团在市场开拓、经营管理、研发生产等各方面的特长，利用国外的资金，引进先进的技术和管理经验，实行优势互补，逐步拓宽集团公司的业务范围，增强抗风险能力，不断推出有联想知识产权的高科技产品。

#### □充分运用股市作为主要融资手段

为实现 30 亿美元的营业额，公司大致需要 10 - 20 亿港币的发展资金和流动资金。

以前联想需要的流动资金主要来源依靠贷款。靠企业利润留成作为积累是跟不上需要的。而靠借贷的资金除了要背上沉重的利息负担外，也会使企业的最高管理层在发展决策上过于求稳，这对置身于竞争激烈的高科技领域的企业来说从根本上是不利的。整合后的联想需要用资金的时候，可以通过股市方式融资。从目前对业务的把握能力而言。这些资金已能保证联想到 2000 年时业务发展的需要。这将是新的主要融资方式，向银行借贷逐渐将变成次要的融资方式。

上述五条战略路线是联想集团为实现到 2000 年 30 亿美元营业额的目标而制定的，是联想人审时度势，总结发展经验，分析国内外信息领域市场变化的规律，客观、谨慎而又不失进取的体现。在此基础之上，联想集团将把这些战略分解成一小步、一小步的具体战术步骤去贯彻执行，藉此演发出研发战略、市场战略、产品战略、服务战略、制造战略以及人才战略等具体有效的操作手段，为实现联想的长远目标，塑造世界级水平的高技术企业不断探索和努力。

## 海尔集团管理的特色

海尔集团从一个亏损 147 万元濒临倒闭的小厂发展到今天成为中国家电行业名列前茅的国家特大型企业集团，其间除改革开放给企业创造的发展机遇，以及其创造了一整套缜密的经营管理方式之外，更重要的也许是海尔管理的特色。

#### □高科技高质量占据市场制高点

海尔的高质量有着丰富的内涵，它不是仅仅符合工厂或国家规定的标准即可，而是适应市场的需求，利用高科技创造高质量。有了技术上的高起点，才有质量的高起点。自 1996 年以来，海尔集团加大以科技为核心的技术创新工作的力度，明确技术创新三原则，即技术创新目标国际化、技术创新课题市场

化和技术创新成果商品化。于是，海尔人的技术创新支撑起海尔集团 13 个门类、600 多个规格品种的产品质量大厦，让产品站在了高新技术开发与应用的肩膀上。

#### □以无形盘有形，专吃“休克鱼”

海尔盘活企业有三招：一是投入资金，全盘改造；二是投入资金，输入管理，扩大规模，提高水平；三是以无形资产盘活有形资产，以海尔名牌及海尔的 OEC 管理模式转变观念、转变机制，实现精神变物质。这第三招是一个奇招。

在兼并原青岛红星电器公司时，海尔首先派企业文化、资产管理、规划发展、资金调度和咨询认证五大中心的人员开赴红星，开始贯彻和实施“企业文化”先行的战略。随后，张瑞敏总裁亲自到红星解释“80/20”管理原则，灌输“关键的少数决定非关键多数”这个“人和责任”的理念。进而，他们从分析企业亏损引伸出 OEC 管理方式，简称：日事日毕，日清日高，即今天的工作必须今天完成，今天完成的事情必须比昨天有质的提高，明天的目标必须比今天更高一点。员工每人都有一张“三 E 卡”，每天按要求填写，收入以这张卡为依据。全新的海尔观念，使原红星员工受到强烈震撼。集团还组织员工参观海尔冰箱公司，使他们亲眼目睹了海尔科学有序的管理现场，领略到其精髓“责任到人”的涵义。还是原来红星厂那些人，还是那些设备，海尔也没注入资金，只是派来几位领导，红星厂在被兼并后三个月开始扭亏为盈。

#### □国际星级一条龙服务

海尔集团于 1996 年向社会推出“国际星级一条龙服务”。其核心内容是从产品的设计、制造到购买，以上门设计服务到上门安装，从产品使用到回访服务，不断满足用户新的要求，并通过具体措施使开发、制造、售前、售中、售后、回访 6 个环节的服务制度化、规范化。这种“国际星级服务”细致到上门服务时先套上一副脚套，干活时先在地上铺一块垫布，以免弄脏地面，服务完毕后，再用抹布把电器擦干净。由于海尔在提供“化用户烦恼为零”的星级服务方面达到国际先进水平，1996 年海尔集团通过“不满意率为零”，获得了美国优质服务科学协会颁发的五星钻石奖。

#### □“三分天下”两分在外

张瑞敏从宏观角度，把世界经济格局分为十大经济协作区，由此确定“三分天下”的市场全球化战略布局，即国内市场销售 1/3，海外市场销售 1/3，境外建厂辐射 1/3。这里的 1/3 不是指销售量，而是三种不同的经营方式。

在出口及市场国际化方面，海尔一反常规先在发达国家创出名牌，将自己

置身于与强手的竞争中，获得迅猛发展，再占领发展中国家。目前海尔已分别在北美、欧共体、中东等重点市场发展了 30 多家海尔专营店、5500 多个经营点，并通过这些专营商使海尔在国际市场上的市场份额及声誉不断提高，取得良好的市场效果。同时，海尔以设备与技术作为投资在印尼建立起拥有 51% 股份的合资厂，这将对海尔产品打入印尼及马来西亚等东南亚周边国家起到达很好的促进作用。

### 无锡市合成纤维总厂的“高人三头”

无锡市合成纤维总厂厂长高仲芳把从职工中征集出的几十条企业精神的口号提炼为七个字“竞争、拚搏、争第一”，1986 年高厂长走马上任之际，该厂还是一个濒临倒闭的亏损企业，欠原料公司 300 万元、欠银行 300 万元，唯一富余的是码在露天的 750 吨化纤产品。然而仅仅经过了四个春秋，该厂竟然奇迹般地跃上了江苏省无锡市第一“利税大户”的宝座，究其原因是在该厂在营销活动中“高人三头”。高技术即高人一头。经过对市场广泛深入地调查研究，高厂长胸有成竹：南有金山，北有仪征，无锡化纤工业处在两大生产涤纶短纤维的大企业之中，竞争势态将尤为激烈，但是现在全国年产生化纤仅 145 万吨左右，到 2000 年需求量要翻番，总供给还很不够，因此关键在于避开一南一并两大化纤厂的夹击，瞄准国内空白点开发高难度、高技术、高效益、高市场容量的新产品。1987 年他们贷款 120 万元，与上海机床厂、华东纺织学院等单位联合研制成功了深受市场青睐的差别化花色长丝；1988 年开发成功国家级重大新产品——填补我国烟草行业空白的烟用聚丙烯过滤丝束，结束烟用丝束长期依赖进口的历史；1989 年底开始全力开发被列为国家级重大新产品开发项目的涤纶帘子布，于 1990 年 6 月通过技术鉴定和工业投产鉴定。三个高技术产品的开发成功使企业唤发了青春，1987 年实现利税 362 万元，1988 年为 573 万元，1989 年为 1672 万元，1990 年已达到 5700 万元，四年时间翻了四番。

高人才即高人二头。振兴企业的关键在于造就一支高素质的职工队伍，高仲芳厂长认为首先要在厂内造成一种竞争环境，于是在一番个人自荐、群众评议、组织观察后，中层干部从 67 人减少到 32 人，在招标竞争中产生总务科长、劳动服务公司经理、团委书记等，科室人员由 217 人减少到 168 人，同时对全厂职工进行优化劳动组合，200 名工人和 23 名干部被编外后，职工中开始实行 AB 角岗位竞争制，每个岗位设两人进行竞争，还有对外经营协作上的招标制，不在其位不得其利的“风险与贡献分配法”等。

高质量即为高人三头。1987 年底，无锡市第二合成纤维厂刚刚从亏损边缘上缓过气来，高仲芳厂长又作出了一项惊人的决定：兼并负债 1400 万元、亏损 38 万元的无锡市合成纤维厂，不久又兼并了陷入困境的无锡市建新织毯厂。兼并以后，两家化纤厂过去互防一脚、打内仗的技术力量凝聚成优势兵力，科技人员从 59 人增加到 160 人，技工从 150 人增加到 380 人，两年里接连开发出两种国家级重大新产品，并迅速形成规模优势，效益连年翻番，当全国七、八十家同类产品的生产企业一拥而上之时，无锡市合成纤维总厂的烟用丝束的接装率、成品率、合格率等五项质量指标均已超过 90%，在国内占绝对优势，与国际同类先进水平的产品相比较毫不逊色。他们以高质量的产品在市场上站稳了脚跟。

正是由于该厂在产品领域、人才领域、技术领域、质量领域的竞争中敢于冒尖，以高技术、高人材、高质量不断地开拓市场，所以才能独占鳌头，90 年完成利润 5700 万元，实实在在地争了个无锡市上交利税第一。

市场从字义上理解即为商品交换的场所，所以人们通常把在一定时间内进行商品买卖的地点称之为市场。它具有劳动比较的功能，比较着商品生产者各自消耗在商品中的劳动量。在价值规律的作用下，同一种商品进入市场是以社会价值为基准相互比较的，如果商品的个别价值低于社会价值，商品的价值就能够得到补偿，商品生产者就能够盈利；如果商品的个别价值高于社会价值，商品的价值就得不到补偿，商品生产者就会亏本。因此，通过市场上进行商品价值量的比较，促进商品生产者竞相提高劳动生产率，降低生产成本，这样在市场机制的作用下必然引起企业之间的竞争。

竞争是商品经济的伴生物，也是现代企业生存和发展的动力和压力。社会主义的商品经济环境中，企业之间在互相合作、互相支持的前提下仍然存在着竞争，然而它在与资本主义制度下的竞争在目的、性质、范围和手段等方面具有本质的区别。随着商品经济的发展，我国企业间的竞争是在社会主义公有制的基础上，在国家经济计划、法令的规范下站在同一条水平线上随时准备接受消费需求的评判的检验、优胜劣汰。因此面临着考验的企业必须树立竞争观念，既要敢于参加竞争、充分发挥自己的一技之长，如同无锡市合成纤维总厂那样勇于冒尖、高人三头；同时又要善于竞争，注意研究竞争手段、讲究竞争艺术，如同“田忌赛马”以自己的优势与竞争对手的劣势相比较，这样的企业才能够在竞争风险之中立于不败之地。

作为企业的决策人在竞争角逐之际是非常艰辛的，他必须自始至终瞪圆双眼不得有片刻的疏忽：左眼瞄准消费者，采用“正向营销手段”——顺着干；

右眼瞄准生产同类型产品的竞争对手，采用“反向营销手段”——逆着干。同时还要双臂用力、左右开弓——左臂抛出的是产品基本功能上的差别化；右臂抛出的是产品辅助功能上的差别化，以自己的产品特征而呈现其优势所在。这也正是众多企业在与同行业的竞争中经常打出这两张王牌：“人无我有、人有我强。”

燕山化纤地毯厂是远东地区最大的地毯厂，许多兄弟厂的主要原料——地毯基布多是由该厂提供的。自1986年起，我国的化纤地毯供过于求，国内几十家同行业厂家与燕山厂展开了竞争。在竞争中他们完全可以通过卡别人的脖子击败竞争对手，然而出自社会主义的道德，他们不仅没有这样做，却在搞好企业间协作的同时靠打出两张王牌取得了竞争中的主动权。一张王牌叫“人无我有”。该厂一方面尽力增产地毯基布和丙纶长丝支持兄弟厂的生产发展；另一方面积极开发新产品，根据国内不同层次的消费需求，开发了高绒头割绒地毯，平圈绒公用地毯和纸毛圈民用地毯，并试制成功了机织提花满铺地毯，填补了国内产品的空白，增强了自己的实力。另一张牌叫“人有我强”。为了帮助一个生产不景气的兄弟厂，燕山厂把机织提花地毯的生产技术传授给这个厂，当这个厂的产品大量上市后，打破了独家生产的营销局面、出现了新的竞争对手。于是他们在提高产品的质量上狠下功夫，大搞“创国优、争名牌”的活动，其产品具有自己的特色、深受消费者的欢迎。

“在市场竞争中打出产品特色、创出企业特色”这句营销谚语为众多企业决策人所赏识，这也正是香河沙发厂为何要在该厂所制造沙发各部件上挂上信誉标牌的原因。作为星火计划的产物，乡镇企业如雨后春笋发展迅速、其中许多企业投资于家俱、用具的制造。然而由于初始阶段的政策管理没有配套，很多企业利用不正当的营销手段把粗制滥造的产品提供到市场，强硬塞给客户，在消费者心目当中败坏了声誉，因此许多用户公开拒绝接受乡镇企业制造的家俱、用具。香河沙发厂为了在公众面前树立起良好的形象，在市场竞争中占据优势地位，他们向用户提出：凡是香河沙发厂制造的家俱每个部件上均注明了生产者的姓名和工作号码，如果发现质量问题，请用户上门索赔、肇事者当面谢罪，所需费用全部由厂家担负。这也正是为何一家生产大理石成套设备的小厂面对邻居大厂的虎视眈眈，在向用户介绍自己产品之时总是附加一段本厂产品的使用范围，同时在产品的说明书中，将该厂产品与全国同行业的大厂产品相比较，完整地表述自己产品的优缺点所在。这样做的结果反而争取到消费者的理解与信任，产品倍受广大客户的青睐。

## 大连冰山集团有限公司的资本运营战略

大连冰山集团有限公司（以下简称冰山集团）是一个以资产为纽带、以国有资产为主体、具有多元产权关系的大型企业集团，十几年来，公司紧紧围绕发展战略目标，实施资本运营的战略管理，使冰山集团迅速发展：资产总额从 0.4 亿元发展到 50 亿元，销售收入由不足 0.4 亿元发展到 26 亿元，各项经济指标列居全国工业企业 500 强。

冰山集团的资本运营战略管理，是随着市场经济的发展经历了由被动到主动、由不认识到认识、由资本联合和资本积累到资本集中的过程。

### □资本运营战略管理的实施

#### 1. 盘活资产的合理流动

①变无效资本为有效资本。80 年代中期，公司将价值 1000 多万元的闲置设备作为资本对一些乡镇企业和中小企业进行投资入股，共控股了 4 个企业，参股了 11 家企业。目前这 1000 多万元已增值到 1 亿多元。

②这低效资产为高效资产。对公司内同一门类、分散经营、重复生产、效益低下的资产，进行专业化重组，提高资产运行的质量和效益，实现了资产经营的集约化。

③以存量资产吸引增量资本。用存量资产（闲置的土地、厂房等）吸引增量资本（外资等），活化了资产的合理流动，大大提高了资产的经营效益。

④对经营效率不等的整体资产进行裂变。将资产运营效率不等的资产整体，按照高效、低效和无效进行分离，对低效和无效资产或转让、或租凭，使资产最终全部进入高效或有效运营状态。

#### 2. 面向金融资本市场融资

通过金融资本市场吸纳社会资本，实现资金融通社会化，资本运营货币化，使企业资产和效益成倍增长。

#### 3. 通过招商引资实现资本运营国际化

冰山集团先后与外商合资兴办了 22 个企业，总投资 3.8 亿美元，现已有 15 家企业盈利，5 家企业全部收回投资。合资使企业实现了产品结构的优化组合，产品的水平和档次达到了世界一流，企业管理跨入国际先进水平行列。

#### 4. 实现无形资产有形化

冰山集团坚持不懈地走创“名牌”产品之路，使“冰山”牌产品居国内领先地位，并走向世界。冰山商标 1992 年被世界经贸组织授予“最佳商标奖”，1997 年被定为中国“驰名商标”。目前，“冰山”牌产品在国内市场占

有率为 40%，远销世界 50 多个国家和地区，无形资产实现了有形的市场价值。

#### □资本运营的管理

##### 1. 构造母子公司管理

建立层次分明的母子公司管理体制，明确母子公司的职责，建立“一办五部”的管理机构，保证资本经营的有效运转。

##### 2. 建立有效的管理制度

为了统一经营集团内国有资产，先后制定了七项管理奖惩制度，既保证了资本运营的可操作性，又保证了资本运营的质量和回避经营风险。

##### 3. 充分发挥集中资本的作用

冰山集团“购、并、联”实行资本集中工作中，充分发挥了自身的技术优势、人才优势、资金优势、管理优势和文化优势，把劣质资本变成优质资本，进而形成冰山集团新的经济增长点。

十几年来，冰山集团通过资本运营的战略管理，实现了企业产品结构和产业结构的战略调整，由过去只能单一生产制冷机，发展到目前已形成六大成套设备的生产能力；连续 14 年实现了效益年平均增长 20% 以上；净资产成倍增加，仅 1997 年末就比年初增加 4.3255 亿元，达到 26.8248 亿元。

#### 格力电器公司的技术创新

在我国家电市场竞争激烈，价格大战、广告大战此起彼伏的形势下，格力电器公司获得了前所未有的发展：6 年时间里，由一个年产 2 万台窗式空调的小厂迅速崛起，1997 年生产各式空调 118 万套，产销量居全国同行业第一。格力公司快速发展的奥秘在于不断地追求创新，依靠技术创新谋求企业发展。

#### □形成“技术创新，抢占制高点”的核心能力

为了培育企业“技术创新，抢占制高点”的核心能力，格力每年拿出 3000~5000 万元资金投入到新产品的研制开发上，每年都有 10 多个新产品投放市场。格力创建 6 年，空调开发出六大系列 130 多个新产品，拥有 68 项专利。公司总经理朱江洪把企业界的人权、财权统统交给副总经理们，自己紧紧抓住技术创新这个核心任务不放。在格力空调的新产品和专利中，朱江洪个人发明就占有 1/3。

#### □确定专业化的技术创新战略

专业化是格力最突出的经营特色，也是格力实现技术创新、抢占市场制高点的关键所在。“专”是为了“精”，只有“专”才能保证“精”和“高”。

现代生产是社会化大生产，专业分工越来越细，一个企业不可能涉足所有领域，而集中力量专攻一业或少数领域，则可以充分发挥企业的优势。格力公司确定了专业化的市场定位策略，集中人力、物力和财力专攻一业，大大缩短了新产品开发周期，产品从设计转入生产，从小批量转为大批量的过程快，安装、维修、服务周到快捷，使产品受到消费者的青睐。专业化为格力的技术创新奠定了坚实的基础，提供了可靠的保证。

当然，专业化也有风险和压力。把“全部鸡蛋放进一个篮子里”，无疑增加了市场风险，稍有闪失，就可能血本无归，甚至连退路都没有。然而，这种风险就是压力和动力，3800名格力人深深懂得，企业没有退路，只能干好，不能干坏。格力公司专业化的压力变成了企业技术创新的巨大动力。

#### □以“新”满足需求，创新市场

在技术创新、产品创新上，格力人有个原则：“思消费者之所思，想消费者之所想”。这一原则始终贯穿于技术创新的全过程。“思消费者之所思”，就是要满足需求。格力人发现，消费者需要能效高、噪音低、更冷、更静、还省电的空调。消费者的需求就是技术创新的出发点和归宿。1992年，在空调市场供不应求的情况下，格力人就开始研制节能的分体机——“空调王”，产品创新目标是生产世界上制冷效果最好的空调器，能效比要超过3.3，国家规定才2.8！经过艰苦努力，“空调王”研制成功了，投放市场后，立即引起轰动，消费者争先购买。1993年，格力人在2万台的流水线上生产出了12万台空调器。

“空调王”的成功并没有使格力人停下脚步，紧接着，格力人在1996年11月又开发出了“冷静王”，这种新产品能效比高达3.35，而噪音仅34.2分贝，两项关键指标都位居世界前列。“冷静王”投放市场，一直供不应求；产品不仅在国内畅销，而且还打进国际市场。

根据中国大城市住房特点，格力人又开发出被消费者誉为“家庭中央空调”的家用灯箱柜机。这种空调小巧玲珑，噪音极低，一台就能满足三室一厅之家制冷的需要。位于黄金地段的一些商店需要大功率空调，却没有更多的地方摆放。格力又专门开发出三匹壁挂机，进而又推出分体吊顶式空调和四面出风的分体式天井空调，满足了不同消费者的不同需求。

专业化生产、品种系列化大大增强了格力的市场竞争力。香港富商李嘉诚在广州的一处楼盘搞空调招标，被格力轻取，虽然格力的报价比竞争对手要高出10%。在国外，菲律宾国家电视台将格力空调定为节目制作室专用空调，而欧洲企业家协会给格力颁发了“第22届国际最佳品牌奖”。

## 北京用友软件集团的创新战略

企业创新决不只是产品和技术的创新。如果企业只注重在技术上创新，而忽略在内部运行机制、内部管理体系等方面不断创新，其技术创新本身很难真正为企业带来价值。企业全面创新，才是企业发展真正动力所在。用友的历程十分清晰地应证了这一点。

### □企业体制创新

1988年12月6日由两个人靠5万元借款创立的用友公司，其前身为“用友财务软件服务社”。在当时年代和环境体现了用友创新意识，也注定了用友必须要走一条创新之路。

软件服务社经过一年多的创业过程，1990年转办为“用友电子财务技术有限公司”，从无限责任的个体工商户转变为有限责任公司，实现了公司第一次在体制上的重大变迁。

随着公司的规模扩大及业务发展需要，1995年在有限责任公司基础上，发展为“用友软件（集团）有限公司”并组建“用友软件集团”，象征着国内软件开始向产业化、规模化方向发展，并探索一条发展软件产业规模化的道路。

用友体制不断创新和变迁，伴随着用友公司的不断发展。

### □技术、产品创新

软件产业发展的一个突出的特点就是“波浪式”前进，即：软件技术、产品和市场每隔一定周期就会出现一次大的浪潮和更替，而且频率越来越快。每一次新的浪潮都带来机会，也是一次严峻的考验。在这样的环境中，一个软件企业把握住一次机会就可能起来，没有抓住就可能下去，不管曾经是否成功。对软件企业来说，抓住一次、两次机会是可能的，真正的挑战是能否抓住每一次机会，这就要求软件企业要不断地进行技术和产品的创新，确保抓住每次机会，确保竞争优势。

国内的财务及企业管理软件市场，这些年来发展也呈现同样的现象。加入的厂家很多，一批起来，又一批倒下。用友公司作为这一领域最早的厂商之一，由于始终不断地进行技术、产品创新，把握住了历次发展的机会，使公司一直走在这一领域的前沿，产品持续领先，树立了较好的竞争优势，巩固了财务及企业管理软件龙头企业的地位。

### □营销服务创新

用友公司的销售服务网络从直销开始，经历了“直销——代理分销——

地区销售服务公司/代理分销”的发展过程。到目前为止，用友已建立起 40 家地区分、子分公司，500 家代理商、60 家客户服务中心和 100 家授权培训中心的销售服务体系，是目前中国商品化软件最大销售服务网。

面对网络时代的到来，用友公司率先开通基于 Internet 网络支持服务体系，并正在建设用友软件产品销售服务的电子商务系统，实现用友软件产品销售和服务的网络化。

#### □运行机制创新

为确保用友软件产业的发展，公司在内部运行机制不断创新，以适应日益激烈的市场竞争。

运行机制从 1989 年的按功能划分的中心制，1996 年发展为以产品为核心的产品事业部制。1998 年发展为按用户对象划分的产品分公司制，针对不同用户群，分设了管理软件、财务软件和商务软件三个产品分公司。1999 年根据全球信息产业发展趋势及结合业务战略，发展为按战略事业单位方式建立的内部运行机制。

#### □内部管理创新

用友公司一直按照规范化进行管理，强调内部管理围绕公司业务开展，并为业务发展提供支持，在内部管理上不断创新。

##### (1) 建立并实施完善的软件开发和质量控制的文件化管理体系。

1997 年 10 月企业通过了 ISO9001 质量保证体系，为国内同行第一，实现软件产品开发、生产供应和维护的质量管理和保证与国际接轨，开创了国内软件企业 ISO9001 认证的先河。

##### (2) 建立并实施覆盖全国的文件化的软件服务质量保证体系。

1999 年 5 月用友又率先于国内软件业界通过 ISO9002 标准认证，建立并通过了覆盖全国的服务质量保证体系认证，标志着覆盖全国的软件服务与支持的质量保证体系与国际接轨。

(3) 全国推行绩效管理系统，使之成为推动公司业务发展和员工发展有效的管理工具。

用友公司推行的绩效管理是以公司业绩和员工发展为中心，帮助公司完成业绩目标和帮助员工取得成功的全过程控制的有效管理方法。通过将公司目标、任务层层分解到机构、部门和岗位，将机构、部门和员工的工作目标与公司战略和目标有机结合起来，并通过对各机构、部门和岗位目标完成情况进行监控，提高或改善员工的工作表现，加强与员工的双向沟通。

##### (4) 公司建立并实施了完善的知识产权管理监督控制体系，将尊重他人

知识产权、保护自有知识产权制度化。

(5) 建立用友知识管理系统，使公司知识、经验不断得到积累和应用。

有效的知识管理系统，对软件企业的发展是相当重要的。在公司内部网络系统中建立了如知识仓库、产品文档管理、产品测试统计及管理系统、产品支持库等知识管理的应用。

## 实达电脑公司的知识管理

实达公司总资产由 1988 年创立时的 25 万元上升至如今的 16 亿元。有人将其形容为中国版的小微软。实达是中国最早实行知识管理的高科技公司之一。

### □ “校园氛围”——蕴酿新思想的氛围

有过大学经历的人都会熟悉这样一种氛围：没有严厉的约束，大家很随和的相处；一杯清茶，志同道合的几个朋友可以在宿舍里热烈的讨论一下午。但就是在这样的氛围中，许多智慧的火花迸发出来。许多大学毕业生进了实达以后都惊异的发现他们仿佛又回到了校园。在实达，没有一般大公司要求的统一着装，大家都穿着随便。你可以经常见到公司高层经理手插在的牛仔裤里在走廊上与员工交谈。在公司内部网的 BBS 上，你甚至可以读到对中国足球队评论。但员工的新点子、新想法层出不穷。从心理学那里我们可以找到解释。根据心理学的有关理论，压力与人的工作绩效是呈倒 U 型的。过低或过高的压力都会影响人的工作绩效。每一个员工都有自发的竞争压力，而公司创造一个适宜的氛围会使员工的创造性得到最大限度的发挥。知识的果实产自自由的土壤。

实达的公司结构也适于知识的开发和利用。实达已不再是传统的金字塔型的等级结构。等级结构的最大弊端在于中层经理的主要精力都被集中于完成计划，而不是注意不断出现的市场变化和抓住市场机会。实达的公司结构，打一个比方，总公司与各分公司之间的关系就象机场与航空公司的关系。象机场一样，总公司负责协调和服务，对分公司实施目标管理而不是过程管理。而各分公司对于经营有相当大的自主权。离市场、顾客最近的人掌握知识开发和利用决策权。

### □ 提倡合作精神

实达有自己的公司内部网。内部网使信息的沟通成为同步，也使知识共享成为可能。这为公司内的合作提供了有利条件。知识的交换不同于任何物体的交换。两个人各有一个苹果，相互交换苹果以后，每个人仍然只有一个苹果。

但两个人如果相互交换他们的知识，每个人将拥有两个人的知识。知识在交换的过程中不仅范围扩大了，而且从中可以衍生出新的知识。因而实达大力鼓励员工加强合作和知识共享。内部网同时使个人知识积累成的公司知识档案化，从而有效界定了知识的产权界限，防止知识产权纠纷。

公司间的合作则是由于知识经济已经在某种程度上使公司间的竞争不再是你死我活的搏杀。知识经济使得共生这一现象不再仅仅存在于自然界，而且也存在于经济生活中。在知识经济条件下，高科技产品生命周期大大缩短（根据计算机业著名的摩尔定律，计算机微处理器的性能大约每 8 个月就提高一倍），而 R&D（即研究与开发）费用和风险则大大增加。单枪匹马闯天下在高技术领域已经非常困难。高科技企业之间存在日益扩大的相互合作的要求和空间。实达适应了这种需求。1995 年实达与福建计算机外部设备厂实现强强联合，1997 年又控股了北京朗新电脑软件公司。同时实达也开始了与日本 EPSON 公司在打印机领域和与美国 DEC 公司在个人电脑领域的合作。通过合作，实达的业务范围扩大了，其市场份额也不断增加，实现了双赢博弈。

#### □让有才能的员工富起来

知识管理要求激发人的积极性和创造性，必要的物质激励是不可少的。中国有句俗语“既要马儿跑，又要马儿不吃草”就是用来批评哪些不考虑员工物质利益要求而只要求员工奉献的企业主管。实达是最早让员工持股的中国高科技公司之一。创立之初员工即持有公司部分股份，到 1997 年初，员工持股达到公司总股本的约 20%。随着公司股票上市和股票价格不断上扬，实达员工中已经诞生超过 100 名百万富翁。开发、利用知识就必须正确的评价和“兑现”知识和人才的价值。中国高科技公司许多技术骨干的出走都与这个问题没有处理好有关。而实达这个问题处理得比较好，所以吸引和留住了大量人才。

#### 哈尔滨厨房设备制造厂看得准、变得快

哈尔滨厨房设备制造厂是全国同行业中的第一个国家二级企业，他们的拳头产品方圆牌不锈钢系列厨房设备在同行业中第一个争到国家银牌。该厂产品品种之多、规格之全、整体配套能力之强在全国同行业当中首屈一指。他们为何成为出类拔粹的企业？究其成因关键在于看得准、变得快。每当企业在市场竞争中处于生死攸关之时所作出的决择都是那么准确、及时。

不锈钢器具易清洁、耐腐蚀、细菌沾附量最低，是厨房设备的最佳材料。国外的不锈钢厨房设备制造业已有几十年的历史，然而我国直到 1980 年这方

面还是空白。当时轻工业部组织 30 名专门人员去日本学习，一年后学成回国，哈尔滨去的 10 名工人被几家工厂推来推去，谁也不肯收留他们，因为许多厂长的心里都在犯嘀咕：不锈钢的厨房设备成本高、价格贵，中国有市场吗？能有多大的市场容量呢？他们不敢也不肯冒这个风险，现该厂厂长沈新泉却主动到二轻局“请缨”抢下了这批人材和这个任务。1983 年 7 月 1 日，在一块闲置了 8 年的荒地上，哈尔滨厨房设备制造厂正式破土动工。后来的实践证明这个机会看得准。抢机会除了看得准关键还要快——快上马、快出产品、快占领市场，否则，眼看到手的成果就会被别人夺走。该厂的厂房还没有封顶，一支销售队伍就出发了；车间刚刚建好，一批订单拿回来了。建厂当年就盈利 9 万元，以后几年时间里利润几倍甚至十几倍的增长，520 万元的建厂贷款到 1987 年就全部还清。看得准、动手快给工厂带来了良好的效益。

然而，市场环境却发生了变化，前几年哈尔滨厨房设备制造厂把为宾馆饭店的不锈钢器俱配套作为主要目标市场，产品走进了 400 多家大饭店。但是中央发出了治理整顿的号召，楼堂馆所停建缓建。怎么办？他们开始寻找新的市场机会，把眼睛盯在油田煤矿这些能源企业上，因为国家重点发展能源工业这一战略方针短期内不会改变。煤矿油田燃料足、工人多、流动性作业，办集体食堂的潜力很大。于是该厂的销售人员奔走于东北、华北、西北及中原的油田、矿山，去年光是齐鲁石化公司一家的购货额就达近百万元。为了赢得市场，该厂十分重视专家们的意见，邀请了几十名特级厨师、建筑工程师和商界人士组成技术顾问委员会；该厂还有很强的新产品设备能力，几十名设计人员每年都能根据市场的变化创出一批新产品。现在该厂的厨房设备从加热、洗刷、消毒、调整到存放、储藏、送餐成龙配套一应俱全；该厂还提供整体设计服务，一家新单位的厨房盖好了，该厂出人从整体设计开始提供成套设备，进行安装调试一直到维修服务，这种销售方式为用户提供了方便，同时扩大了产品的市场占有率。

目前，该厂的日子非常好过，大量的订货合同使得工人常常要加班加点。但是他们并没有在原地停止不前，而是再一次努力追求新的机会。自党中央提出《关于制定国民经济和社会发展十年规化和八五计划的建议》，他们敏锐地感到：未来十年国家把提高人民生活水平的重点放到了改善居住条件上，这样民用建筑业将要有一个大的发展，这无疑又预示着一个机会的来临。该厂厂长沈新泉经过充分的可能性研究作出了决择：再贷款 500 万元，开发扩大民用厨房设备的生产。

如果我们仔细观察在市场当中从事营销售活动的企业，就会发现：有些企

业尽管营销决策没有经过战略性的思索，然而由于在特定的时间内，在某个迅速增长的市场当中推出了适当的产品，短时期内就很可能发迹，这些企业的成功归于机会的厚待；还有一些企业在未直接接触市场之前，为了得到稳固的销售阵地，十分谨慎地选择产品项目，开发适销对路的产品，一旦产品得到了广大消费者的认可，迅速扩大市场占有率，这些企业的成功当然依赖于机会的把握，而且能够在较长的时期内处于同行业当中的领先地位。哈尔滨厨房设备制造厂就属于后一种类型的企业，他们具备机会观念，准确地识别和及时地把握住了市场机会。正如该厂厂长沈新泉的观点：“办企业和打仗一样，一要看准机会，二是抓住机会。机会没看准就上马，那叫蛮干，决策肯定失误；看准了，慢慢腾腾地上马，好机会就让别人抢走了，决策就会失去时机，只有看得准，上得快，决策对头，指挥得当才能打胜仗！”由此可见，善于捕捉机会，及时把握机会对企业来说何等重要！然而某些企业恰恰忽视了这个问题，北京某家制袜厂在市场疲软的情况下产品积压、资金周转不灵，难以维持再生产，工厂每月工资只有 7.5 元，相当于北京市地区副食补贴的总额，该厂最后无法继续生存终于被其它厂家吞并，工人痛心疾首、哀怨之声四起。当询问厂长，该厂与同类型厂家相比较为何惨败到如此程度时，厂长感慨万端地告诉笔者：“因为邻厂引进了一条生产流水线，所生产的长筒女丝袜是目前夏天最受女青年青睐的畅销产品，而该厂的生产能力几乎囊括了本市女袜的全部市场容量。”我们紧接着是更大的疑惑：为何你厂不引进相似类型的生产流水线呢？厂长接着说：“当初也想引进，但考虑到产品的成本太高，而用该机生产的产品在中国恐怕没有市场，正在犹豫之际，邻厂捷足先登了，今天再想引进先进设备却没有资金了。”显而易见，他们在市场环境变迁之际失去了一次求生的机会。

我国众多球迷都曾为中国足球队的几度波折深感痛苦和遗憾。中国少年足球队教练李辉认为：同年龄组的中国球员与巴西运动员相比较在身体方面、技术方面的差别并不大，真正的差距在于球场上技术的选择及使用时的把握即“球场机会意识”。在足球比赛中，真正有威胁的运动员很多是那些脚下没球但是脑子却在思索“根据目前场上的情况，我应该去哪里获得球。”而我们的运动员在很多情况下是脚下有球但缺乏主动思索“我应该如何行动！”

体育竞技是竞争最为激烈的一种形式，商战过程中企业间的竞争同样存在着机会意识这一问题。某些企业原本具有雄厚的资金及物质技术设备，但是营销人中在市场上却不会“抢点”，“走位”，失去了产品进入市场的有利时机；而有些企业初创时期底薄力微，但决策者机敏、主动，勤于思索、勇于创造能

够迅速抓住有利时机，为企业步入成功者之列扫清障碍。球场上的运动员倘若缺乏“球场意识”会失去进球机会，必是败者无疑；商战中企业的决策者没有机会观念，不会把握时机，一定要满盘皆输！

## 沪东造船集团以创新求生存

沪东造船集团（以下简称沪东集团）是中国船舶工业的特大型骨干企业。近几年来，深化改革、坚持创新，闯出一条可持续发展之路。1996年沪东集团销售额列中国船舶制造业销售榜状元，1997年销售额达29亿元，同比增长21%。集团连续5年列入中国工业500强，并被列入世界大型造船企业行列。

### □坚持管理体制创新，形成内部经济发展的新格局、新机制

#### 1. 建立分权式管理机制，重组生产经营实体

1995年开始，集团从管理体制着手改革，按照产品结构和类别进行资产重组，成立了军舰、民船、柴油机、钢结构为主的四大生产经营实体的内部利润中心或成本中心，实行独立核算，确立新的经济责任。

#### 2. 组建沪东集团，形成整体合力优势

1996年3月正式组建以沪东造船厂为核心企业，多元、多层次的沪东集团。集团组建以来，充分发挥核心企业沪东造船厂的主导作用和其它各个成员企业的群体优势。现已有40多个独资或控股企业加盟沪东集团，总资产由80年代初的2.65亿元达到1998年的57.5亿元。

### □坚持生产模式的创新，实现管理由粗放型向集约型转变

#### 1. 船机生产模式的创新

集团在学习先进造船国家经验的基础上，按照“壳舾涂一体化”和“机管电一体化”的生产模式，积极推进区域造船法和模块造机法，达到对生产要素和生产组织的重组，使每个生产单位的生产要素相对封闭；同时调整设计体制、深化生产设计、强化生产管理，从而缩短了船机生产周期，货物量大幅度提高，生产管理作业流程更趋简洁、合理、科学。

#### 2. 转模中推进新工艺技术

集团在船机生产模式转换中，推行多项新技术、新工艺，如“分段无余量上船台工艺技术”、“高效焊接技术”、“一条半造船法”等，有效地促进了船机生产效率的提高，创造了船台一个月吊装200多只分段的记录。船台周期、码头周期创造了历史最好水平。

### □坚持科技创新，积聚企业发展后劲

#### 1. 依托技术改造，不断自我发展、自我壮大

集团近几年先后投入 4.5 亿元重点改造 1#、2#万吨船台，新建 10 万吨浮船坞、民品整体车间、柴油机总装车间等一批重大生产项目以后，目前又投入近 2 亿元，重点对造机金结构车间、管件厂、钢结构分厂和水平船台、装焊平台等生产设施进行改造；同时还完成了引进大型高精设备，增加一批计算机工作站和其它一些“填平补齐”项目。完善了工厂基础生产设施和能力结构，具备了承造单船为 12 万吨的生产能力，造船形成了“二民一军”和两个万吨同时建造大型船舶的格局，年生产能力达到 100 万吨，造机 100 万马力的新台阶。

## 2. 推进产品创新，确保持续发展

集团明确提出加强市场开发、人才开发，并以产品开发为重点，不断更新换代。船舶产品方面，近两年成功地开发了被誉为“中国沪东型”的 74500 吨散货轮和 71000 吨双底双壳原油轮、1714 箱装箱船和 10 万吨油轮，使这类产品形成了系列化的储备，其中不少产品成功地打入希腊、新加坡和德国市场。柴油机方面，仅 1997 年一年就推出五种产品，成功地制造出目前世界上最新型、最先进的首台 HDMAN/B&W5S50MC - C 型低速船用柴油机，通过 DNV、BV、ABS、CCS 等世界 12 家主要船级社的鉴定认可，柴油机国内市场占有率达到 50%。钢结构方面除了原有的高层建筑、桥梁建筑等拳头产品外，又推出了工业厂房结构、钢质楼梯、冶金设备等新产品。

集团依靠科技创新和技术进步不仅获得了订单，而且建造了高质量的船机产品，先后有 14 个科研项目获得国家级科技进步奖、两个项目获国家发明奖。集团的产品获得了国内外船东和用户的广泛赞誉。

## 广东省顺德粤海洗碗机有限公司的未雨绸缪

在美丽、富饶的珠江三角洲顺德县，如今建起一个我国目前生产家用全自动洗碗机技术先进、产品质量好、规模最大的现代化企业。这家称作广东省顺德粤海洗碗机有限公司所生产的万家乐牌洗碗机，自 1990 年投入市场以后，很快受到消费者的欢迎，产品在北京、天津、哈尔滨、上海、成都、广州、深圳等 20 多个城市中已销出三万多台，并批量出口到独联体、东南亚、香港等地，目前还有美国、西欧、日本、印度等 10 多个国家的客户对该产品颇感兴趣，大宗的出口业务正在进行之中。

作为一种较为大型的家电新产品应市，要使它被消费者接受，按照市场行情往往需要 3~5 年的宣传推广才行，广东顺德洗碗机有限公司为什么能够在很短的时间内打开市场大门，答案就是摸准市场需求的脉搏。

该公司的前身是顺德县二轻机械厂，创建于1964年。改革的浪潮把企业带入了商品经济的大课堂，他们同样面临着竞争者的挑战，许多难解的新课题有待于他们去商议、研讨。如何在严峻的现实面前求的生存与发展？决策者们召集全体干部职工集思广议，广泛地进行市场调查，在反复论证中得出了共识。只有依靠科学新技术，企业才会有进步；只有开发适销对路的新产品，企业才能增强后劲和活力，上得新台阶。认识统一后，他们瞄准了国内市场前景看好、国际市场潜力更大的新产品，家用洗碗机。据卫生防疫部门曾对家庭和招待所、饭店使用的餐具进行抽检检测后的报告书表明，手工洗碗如不进行消毒处理，98%以上的餐具留有大量的致病细菌，有25%的家庭发生传染性疾病是由于共用不卫生餐具引起。卫生部门还提供这样一份资料：1988年初，甲型肝炎席卷上海，患病人数达到30余万，加上江苏、浙江、山东等省共有的40多万人，经济损失仅上海就达一亿元。那次震惊中外的甲型肝炎大流行，传染病源虽说是与受污染的毛蚶和水源有关，但餐具不洁则是导致病毒流行的传播媒介。由此可见，餐具卫生对人体健康的影响甚大，决不可以轻视！本着造福于人民的设想，开发家用洗碗机项目刻不容缓。然而，愿望和实际是两个概念，家用洗碗机能否被广大中国消费者承认？带着这个悬念，该公司认真地进行市场调查、综合各方面调查得来的信息反馈证实，在不少家庭中，很多人认为洗碗是一种负担。我国的城市目前的家庭结构是以双职工为主，上班8小时后，多是家务劳动的世界，随着人民生活水平的不断提高、时间的优化使用，人们对进一步减轻繁杂家务劳动的要求日益强烈，洗碗机进入家庭已成为大气候。从当今国际市场厨房器具每年的销售额来看以洗碗机增长的速度最快，八十年代末期，全世界洗碗机年销量已达到800万台，预计九十年代中每年的产销量将增长20%左右，从国内市场情况分析，全国6000多万个城市居民家庭中，既使每年有1%的家庭购买洗碗机，市场容量将在60万台。

市场调查的结果使该公司确认了将家用洗碗机推入市场的可行性与必要性。自1987年1月至1990年1月，该公司按照“从国情出发，设计出适合中国特色的产品”的奋斗目标，在市场调查的基础上，多次邀请专家们帮助对产品设计进行论证；同时还对国外生产的多种先进样机进行剖析，并派出有关人员到德国、瑞典、意大利、日本等国生产洗碗机的企业进行考察，经过反复的研究比较，才制定出一种既集团国际同类产品之精华，又适合中国国情的经济、实用的万家乐牌WOP——900型家用全自动洗碗机设计方案。

产品问世以后，各方面反映良好，辛勤耕耘，终获硕果。1990年8月18日，万家乐WOP——900型家用全自动洗碗机顺利地通过了国家级重大新产

品技术鉴定，鉴定书结论的评价是：“该产品国内领先，达到国际八十年代末期同类先进产品的水平，具备生产条件，可以大批量生产。”随后，该产品荣获全国轻工业优秀工业设计一等奖和全国轻工业优秀新产品奖，同年 12 月 25 日，又荣获全国首届轻工业产品博览会金质奖和最受欢迎的销售产品奖。

企业作为市场的主体，最重要的也是最根本的就是要根据市场需求去设计、开发自己的过硬主导产品。“万家乐”牌洗碗机在开发之前十分注重调查潜在的市场需求，并在此基础上分析消费者的购买动机，从中增强开发新产品的针对性，明确新产品在市场上所处的地位，研究如何把潜在市场需求转化为现实需求，把消费者的购买动机转化为购买行为，这样才能在新产品的开发过程中力求做到既在品种上求新，又大体符合现阶段我国市场的消费特点；在质量上创优，又不使成本上升过多，大体上适应现阶段人民群众的消费水平。

企业盲从之际，应该走出门户置身于市场环境之中，了解一下消费者需要什么？需要多少、谁最需要？而这些资料是企业确定产品的品质特征、产品数量、产品供应对象的重要依据，市场调查是企业获取资料最为有效的手段，所以当企业面临着动态的市场环境不知所措之时，应该及时地进行市场调查，规划出灵活多变，能够体现本企业特点的对应策略，如果不了解市场需求的特征、不了解不同消费者的购买意向，企业就会盲目从事、四处碰壁、最后一败涂地，因此，搞好市场调查，对于企业营销活动的顺利进行具有重要意义。

湖南长沙起重机厂是生产轻型梁式起重机的企业，产品的销售对象主要是建筑行业，随着国民经济的发展，产业结构应当有所调整，在压缩基建战线的同时，起重设备的销售量也大幅度下降。为了扭转这种被动局面，该厂抱着试一试的心情主动进行市场调查和分析，在此基础上规划出企业的发展方向。

经过市场调查，该厂了解到：国内同行业都是生产六十年代中期设计的 CD 型电动葫芦，产品老且有外型不够美观，制造成本较高等缺点，但安全可靠、消耗能力大、使用寿命长、维修方便，于是他们作出了大胆的决定马上生产这种老产品。与此同时，针对不同类型的消费对象进行广种薄收的宣传：一是争取那些追忆和信任这一老产品的用户；二是争取某些暂存顾虑的用户。由于抓住了用户的心理，使该厂的产品重新焕发了活力，又一次达到了销售量的顶盛时期，而且供不应求。

他们根据市场调查所掌握的资料，了解到天津、北京、上海、辽宁、江苏、河南、陕西、四川等省市是同行业重点厂区间所在地，起重设备的市场占有率具有明显的优势，产品打入这块领域着实不易。所以应该避实就虚不能在这块市场上耗费人力、物力和财力，而应该集中力量在其他地区大张旗鼓地宣传

自己企业产品的优势所在。

湖南长沙起重机厂感悟到国家产业结构调整的政策会给企业带来巨大的影响，当机立断走到市场当中观察该产品的供求状况，目标市场的具体位置和消费者的购买意向。经过市场调查，他们掌握了市场环境的变化规律，预测到用户什么时候拥有购买力、企业什么时间编制设备购置规划、什么时间什么地点实施促销手段收效甚为显著，从而为企业发展战略的制订提供了可靠的依据。

因此市场调查是企业调整生产步骤，以适应动态需求的必要手段，而这一手段的实施宜早不宜迟，必须未雨绸缪，才能在危险时刻运筹帷幄，决胜于千里之外。

### 北京东风制药厂的成功之路

1987年北京东风制药厂成立了厂办研究所，几年之后，该厂的研究所成绩卓著，被评为北京市厂办先进科研机构，所长郑金水被评为市工业企业优秀科技人员。1990年在美国洛杉矶第四届国际发明年会暨展览会上，该厂的四个新产品同时荣获国际成就奖。到目前为止，东风制药厂已经开发了140多个新品种、创销售额3800多万元，获利税300多万元，这些成绩的获得源于该厂的企业精神：“科技是企业的血液，信息是企业的眼睛。”正是利用信息这把钥匙，东风制药厂打开了通向成功之路的大门。

注视国际医药行业的动向是该厂迈向成功之路的关键一步。美国《幸福》杂志最近发表文章为企业家们出谋划策，建议精明的生产厂商们在以下五个方面发挥他们的聪明才智：时间、质量、健康、环境、家庭。美国的国情固然与我国不同，但这篇文章所研究的问题，提出的某些观点却给我们提供了宝贵的信息。据美国退休者协会的研究报告显示，在美国的700个家庭中至少有一个需要照顾的老人，而其中55%的人还都有工作；我国的人口老龄化问题也在加剧，据有关统计资料表明：到本世纪末，我国60岁以上的人口数量将占到人口总量的大约12%。老人的需求基本上是一致的，因此有预见性的专家们提出：当今社会，人们真正需要的不是更多的假期，而是有人能为他们的日常生活提供更多的健康食品和保健药品。美国一家研究机构在市场调查中了解到：一半以上的消费者都表示希望每一种新食品只有具备低胆固醇、低脂肪热能等几个条件才能进入市场，同时希望得到自己所需的保健药品，弥补饮食结构中营养不足的部分，以达到延生之功效。所以依据人们对自我身心健康的重视程度，由此可以断定，保健药品的需求会大幅度上升，其产品在九十年代将

有很大的市场容量。这一信息启发了东风制药厂科研人员的灵感，他们得出结论：目前世界医药行业的发展趋势是合成药向纯天然药发展；治疗药向营养缓解药发展；适应性广的药向特异性药的发展。在分析、研究信息的基础上，东风制药厂抓住时机开始了纯天然营养保健药物的研制，到目前为止已经开发出 10 多种纯天然原料制成的出口产品。在美国洛杉矶举办的第四届国际发明会暨展览会上，许多外商对他们的产品特别是止鼾灵表现了极大的兴趣，在西方平均每四人中就有一人打鼾，美国人认为，止鼾灵解决了他们生活中的一大难题，许多妇女说：今后可以不再受丈夫的打鼾之苦了；美国营养保健所对于该厂生产的酒乐醒也很感兴趣，这种药可以帮助醉汉醒酒，美商表示愿意负责在美国包销；另外该厂的产品“室内六效”具有除臭杀菌、防霉避蚊、消瘟等作用，气味芬香，包装别致吸引了许多外商，展品当即被抢购一空。

当今社会已经进入了信息的时代，信息是企业商品经济社会中从事营销活动的重要资源，企业要发展、要前进必须进行外部环境的市场调研，只有在充分掌握信息的基础上才能做出正确的决择，如果没有可靠的、充分的信息，企业就如同失去了耳目，就会迷失方向，其行为具有较大的盲目性。因此，企业必须具备信息意识，善于捕捉，分析和利用信息，永远保持内、外部信息交流渠道的畅通。

信息资源的把握一般来说分为三个环节：捕捉信息、分析信息和利用信息，捕捉信息急需要灵感；分析信息需要思维的严谨慎密；利用信息则需要行为的快捷准确。然而，对于众多企业来讲，其中又以捕捉信息的悟性最难以掌握，这是营销人员综合素质的具体体现。北京某家公司自首创国产加湿器之后，其产品在北京、天津等地享有盛誉，市场占有率很高，为了进一步拓宽产品销售范围，该公司的决策层决定向东北地区推进产品，但是如何让加湿器得到东北父老的认可呢？他们的冥思苦想，尚无良策。忽有一天，他们在阅读一张大报之时，在版面当中一个非常不显眼的地方见到一条来自长春的消息：正值隆冬时节，长春市掀起一股扭大秧歌的热潮，每当秧歌队上街之时，万人空巷、人头攒动。人们情绪高昂，其火热程度有如当年欢迎解放军进城、庆祝胜利一般。文章最后评述道：这项活动在当今港台歌星、舞星风靡我国文化生活领域之时无疑尤如一缕爱国主义的春风吹进人们的心田，使人们感受到民族文化的根深蒂固，动人心脾。这条消息对旁人来说也许过目就忘，然而该公司却如获至宝，顿时感悟到这条信息是产品推进长春市场的良好契机，因为从这篇文章所阐述的观点来看，能够站在很高的角度评述一项群众性的娱乐活动肯定是长春某位政策性较强的领导同志所为，如果借此与这位领导同志取得联系，

产品何愁不能进入长春市场呢？当即他们选派了最为得力的公关人员拿着这张报纸前去长春寻找文章的作者。经过多方询问，果然，不出所料，这篇文章乃是长春市一位主管宣传工作的党委书记所写，他们通过关系前去拜访并当面表明，见到报刊所登文章之后非常感动，愿意顺应民意，在长春市党、政各个部门的支持协助下，搞一个《我看东北大秧歌》有奖征文比赛，以扩大爱国主义教育的影响。这位领导同志听明来意后，非常诚恳地表示支持这一提议且主动建议该公司与长春市百货商场联合发起这项活动。至此，信息引导着该公司的产品跨越千山万水顺利地进入了长春市各大零售企业，成为长春市人民的又一个消费热点，这就是信息导向的作用，它可以使企业的产品在无路可寻的情况下走向新的市场领域。北京东风制药厂也正是利用信息这把钥匙打开通向国际市场的大门，而且在捕捉、分析、利用信息的各个环节上充分显示了才干，所以走向了成功之路，这恰恰说明了信息资源对于企业来说是何等的重要。

一般来说，在两种情况下信息的捕捉、分析、利用应该成为企业的首要工作：其一，产品处于投入期的试销过程；其二，企业的地理位置较为偏远。据说日本的经济情报非常准确、及时，每天各大公司总裁的办公桌上必然放着几本昨天世界各地最新出版的经济论著，而且均已翻译成日文。很多人都清楚：战后日本经济腾飞的奥秘主要源于经济信息的开发和利用。我国许多企业地处内陆、交通不便、通信设备比较落后，长期处于半自给自足的封闭环境，相对发达地区来说更应该注重信息的采集和整理。

新疆距我国最近的出海口也有数千公里，那里似乎是中国的闭塞之地，然而天山毛纺织品有限公司却利用现代化的通讯设备，改写了传统的地域观念。他们借助在香港、日本的三个合资伙伴，把信息的触角伸向世界各地，使最新的服装信息能够及时地反馈到生产线上。他们与意大利的米兰国际服装研究中心建立了固定的合作关系，该中心长期向他们提供西欧服装市场的最新流行款式、流行花色的信息资料，世界上最大的羊绒衫生产企业英伦三岛上的道森公司有什么新招术，24小时之内天山毛纺厂就能知晓，并且迅速作出反映；天山毛纺厂设在香港的分公司有一个小型样板厂，主要用于制造样品，世界毛衫的最新流行款式在香港制成样品后，只要把样品的软盘插入电脑针织横机就能依样做出产品。

当初，国际市场上并没有天山毛纺厂的一席之地，对于地处偏僻地区的企业来说，等到市场信息传到那里恐怕流行款式已成为昨日黄花了，但是他们硬是将触角伸向了世界服装信息的中心，在得到第一手资料后又能快速地投入批量生产，使生产周期与服装流行的周期步调一致，将信息资料转化为市场优

势，因而争取到竞争的主动权。

山东省的贵县是我国有名的贫困地区，他们把掌握信息作为脱贫致富的头等工作来抓。首先，他们成立了信息交流协作网理事会，强化这一工作的组织和领导；二是责成业务主管部门掌握信息的来源，从调查摸底入手，全面了解到本县籍在外地、国外工作的科技人员共 836 人，通过去信联系从中聘用 394 人担任了信息员，为了鼓励信息员的工作，这个县制定了相应的“信息有偿办法”。信息网形成之后，在本县籍的外地，国外的工作人员中引起了强烈的反响，激发了他们为家乡献计献策的事情，一年多来共接待来人来访 68 人次；三是在建立县外信息网的基础上建立了县属企业信息交流协作网和乡镇企业信息交流协作网，挑选了其中 55 人担任信息员，这样就形成了一个由县属企业、乡镇企业延伸到全国 26 个县市的信息网络，沟通了全国各地的人才和科技信息，为该县经济建设的发展奠定了良好的基础。

## 亚都人工环境公司的市场策略

在我国北方，干燥的季节长达七、八个月，人们常常感到口干舌燥、上火、甚至流鼻血。特别是冬季暖气的烘烤，使室内陈设出现裂缝或变形，用之不能、弃之可惜，这是人们普遍的烦恼。然而现在人们在北京的市场上找到了理想的湿度—亚都牌超声波加湿器，它是北京亚都人工环境科技公司的产品。短短一个冬季，这种小家电在北京市场上销售量竟达 2.5 万台，据百货大楼等大型商场统计：1991 年入冬以来，亚都加湿器的销售额竟然占商场全部小家电销售额的 1/3 强。商业部副部长张达光把这个冷市场中出现的“高温度”称之为“亚都现象”。

亚都牌超声波加湿器何以得到消费者的青睐？探求其成功的奥秘，归结为把握住了产品成长过程中的每一个关键性的环节。

几年前，现任该公司总经理的何鲁敏到日本进修，在日本市场众多的家用电器中，他发现了一种国内不曾见过的东西——超声波加湿器，在气候湿润、四面环海的日本岛国，这种小家电的年销售量竟达百万台，那么中国市场究竟如何呢？何鲁敏相中了这东西，辞谢了日本公司 50 万日元的月薪和挽留，回国后辞去公职与几个志同道合的科技人员一起办起了亚都建筑设备制品研究所。

不久，首批产品投放市场，每台 690 元，洋人敢买，中国老百姓当中无人问津。当时恰逢市场上一片“燥热”，人们抢购彩电、冰箱、洗衣机、电风扇，甚至残次品也有人抢走，但就是无人肯为加湿器花钱，该公司首批推出的

产品在市场上倍受冷落，超声波加湿器前途未卜。

何鲁敏等人并没有灰心，关键在于怎样打破供需对峙的局面，使产品的销售范围扩大？经过研究他们确认：必须适应中国老百姓的消费水平将产品国产化，并接着拿出了加湿器国产化的方案，广联四方兄弟厂家进行配套生产。经过 10 个月的努力，国产化高达 86% 的加湿器上市了，价格从 690 元降到 298 元。消费者终于对柜台上那嘶嘶喷着白雾的加湿器认可了。

靠着投石问路，亚都人掌握了消费者的需求特征，使产品适销对路，打开了市场大门。也打出了天下名声。

亚都超声波加湿器的销售量迅速增长，但亚都人并没有忽视产品的质量。他们提出了这样一条原则：少发明、多改进、生产一个就要象样一个，成功一个。产品前途渺茫之时他们不灰心；产品热销的状态下他们更冷静、更慎重，绝不因为市场供不应求而贪图数量，把粗制滥造的产品送到市场上去挨骂、砸牌子。1990 年 12 月份，亚都加湿器成为家电市场最风流的产品，面对这样好的销售形势。他们没有急于扩大再生产，而是从各方面抽调技术业务骨干充实技术部，采取一切措施将产品的返修率降到 2% 以下，在短短的一个月内；四项提高质量的措施相继出台，并得以实施。一个月后，返修率降到 0.2%，经国家质量检测中心确认，亚都加湿器的质量不但达到国家标准，而且符合国际上最严格的美国保险者协会的 UL 标准。

亚都超声波加湿器终于赢来了自己的黄金时代，但是他们并没有信奉那句俗语“一招鲜、吃遍天”，在激烈的市场竞争中，该产品的风采将逐步退化，亚都人努力扩大产品的品种系列，使产品形成三个档次，几个规格，做到小批量、多品种、高效益、覆盖各个层次的市场；他们还与中科院药物所、同仁堂制药厂合作，研制出用于加湿器的空气清洁剂，在湿度中再增加清洁度；他们还准备改进设计，增加产品的药疗功能。

目前活跃在市场上的亚都超声波加湿器必将退出市场，然而，亚都人倘若洞察消费需求的变迁；了解竞争对手的特点；把握企业生存的契机，其它产品就会前赴后继再展风采，亚都人就会永驻市场。

亚都人成功了，“亚都现象”折射出的寓意非常明显：其一，抢占到市场需求的空白点。超声波加湿器的世界市场容量每年达 4000 万台，西方发达国家早已轻松地操纵着日常生活的小气候了。他们不仅有空气加湿器，还有名目繁多的加热器、除湿器、人工光源等，使人们足不出户就如同生活在世外桃源一般。而大多数中国人呢，都还靠着房间里洒水、暖气上座水来缓解由于空气干燥造成的不适，所以我国的这类小家电产品市场尚未得到开发，该产品

一旦投入市场就可以获得超额利润；第二，把科学技术迅速转化为生产力。超声波加湿器外型看似简单，可实际并非象用水壶烧开水那样把  $H_2O$  这种东西加热到 100 让它变成蒸汽冒出来，而是利用超声波机械所发出的每秒 170 万次高频振动将水分子化成水雾，同时生产出大量清新空气的负氧离子。所以该产品的技术附加值高，产品质量优越，获得国内外专家的一致认同，也获得了消费者的首肯，具有广阔的发展前景。

然而，我们从“亚都现象”的背后还应该得到这样的启示：企业即使是抢占市场空白点，要使产品站稳脚跟且“永驻市场”，必须把握住产品成长过程中每个阶段的关键环节。一切工业产品，从完成试制、投放市场到最后被淘汰退出市场的过程中，大体上都经历了一个类似人类生命模式的周期性规律，大致包括四个阶段：投入期、成长期、成熟期、衰退期。

亚都超声波加湿器在投入期阶段并不是一帆风顺的，而是受到了严重的阻碍，但是他们并没有气馁，针对消费需求水平努力改进产品。使产品适应中国市场环境的特点，正因为该产品的适销对路，使之顺利地跨越了投入期的试销阶段。

成长期阶段，该产品销路大开，成为北京各大商场的抢手货，然而亚都人并没有被成功的喜悦所陶醉，而是狠抓产品质量，刻意追求产品在技术上的不断完善，赢得广大顾客中的信赖，求得国际检测标准的认同，使产品销售量稳步上升。

在产品步入成熟期阶段，亚都人努力增加产品品种，拓宽产品系列，为企业的未来发展寻求出路，为了在激烈的竞争中保持住优势的地位，他们通过各种媒介宣传本企业产品的特点：“买加湿器未必首选亚都，但一定要买最好的……尽管所有的加湿器都具备增加湿度、美容护肤、消除静电、防病健身的作用，但不是所有的加湿器都具备长寿命、低噪声、可靠性高和自动控湿的特点。”毫无疑问，这一点正是亚都加湿器与其它同类型产品的差别所在。

经过市场风浪的陶冶，亚都人始终保持着清醒的意识：老产品终归要被新产品所代替，超声波加湿器的销售水平到达顶峰状态之后肯定要有所回落，但是超声波加湿器的衰退并不意味着亚都人的败北，众多的新产品将前赴后继，企业却总是处于中兴时刻。

## 伊利集团的营销策略

1983 年，伊利集团公司还是呼和浩特市一个回民奶食品厂，固定资产 41 万元，职工 76 人，年利税 4.7 万元。经过十几年的艰苦创业，公司发生了翻

天覆地的变化。1988年伊利集团公司销售收入突破10亿元，实现利税1.8亿元，固定资产总额9亿多元，所属工业企业25家，员工人数达1.1万人，成为内蒙古自治区乃至全国乳品行业的龙头企业，一个跨地区跨行业的大型企业集团。

伊利集团在不断发展壮大的过程中，逐步形成了一系列的行之有效的营销策略。

一步到位的“直销型战略”。从1990年起伊利公司就在呼和浩特市率先搞起了企业直销活动，到1994年发展到在呼和浩特市的主要街道上建起了具有伊斯兰风格的直销亭30余个，同时还成立了直销公司。这一活动使企业与消费者直接见面，既能使消费者得到实惠，又能在消费者心目中树立起良好的企业形象，得到了广大消费者的欢迎，从而为企业占领市场奠定了良好的基础。

填补空白的“缺口型战略”。保持稳定的卖方市场也是占领市场的一种策略。在开拓产品市场中伊利集团开发出具有民族特色的“伊利牌奶茶粉”，很快成为畅销产品。但该公司并没有因此盲目扩大生产规模，而且控制了市场的流量，保持了稳定的卖方市场，从而保持了奶茶粉的畅销不衰，处于卖方市场的主动权，保持了一定数量的、相对稳定的顾客群，使企业的产品赢得消费者的信赖。

广开门路的“引导型战略”。为了更有力地实施多角化战略，伊利集团采取了速冻食品向多品种、多元化的方向发展的策略，开发出具有清真特色的“伊利牌速冻水饺”，并派出大批推销人员到饭店、餐馆，以及食品店进行一定规模规模的宣传战术，使消费者很快对伊利速冻水饺的优越性未尝先知道，新产品一问世便旗开得胜，赢得了消费者的信赖。

社会效益与经济效益双丰收的“赠送让利战略”。为了使伊利的产品能够占领更多的市场，公司选择了一些有代表性的大中型城市，开展了一系列多种形式的赠送促销活动。其中在某些地区由于差价引起了强烈的反响。1994年9月，伊利集团组织了一次别开生面的“昭君回故里，伊利送深情”武汉大赠送活动，在这次活动中为武汉市中小学生赠送百万支雪糕。这种经济和文化相结合的促销活动，不仅为公司树立了良好的企业形象，而且受到了地方政府和人民群众的高度评价。同时使伊利集团的产品很快占领了武汉市场。这一活动的成功，使伊利人得到了一个启示：不让利不得力，让小利得大利，让眼前利得长远利。

步步为营的“避强型战略”。打入北京市场可以说是一块比较难啃的骨

头，众多的合资企业的产品进军首都市场，给伊利产品占领北京市场带来了一定的难度，于是他们采取了利用洋品牌价格高、档次高、消费层次有限的弱点，避开高层次的消费群和一些闹市区、饱和区，以伊利产品质高价廉的优势，以北京三环以外地区为主攻目标，站住二环，进而逼进一环，这一战略实施后确实有效，伊利的产品很快覆盖了北京城，目前“伊利”的部分产品已成为家喻户晓的“热点”产品。

分块围歼的“兵团型战略”。东北地区是一个面积大、潜力、困难也大的一个市场环境，对于这一情况，他们展开了具有一定规模的促销活动。建立总指挥部，组织数个兵团，分兵把口，统一行动，仅用了半个多月的时间就打开了东北 30 多个城市的市场，进而使伊利的产品在东北地区长驱直入，使“兵团型战略”在东北产生了巨大的辐射力。

伊利集团公司在市场营销中，企业的主要领导十分注重消费者、中间商和企业员工的利益，并以此作为市场营销的主导思想。坚持保护消费者的利益，维护中间商的利益，重视企业员工的利益，为伊利公司的腾飞又插上了一双坚强的翅膀。伊利集团公司的发展有力地带动了周边地区 2 万多农户，10 万余人脱贫致富，直接或间接地为社会创造了近 10 万个就业岗位。

## 烟台木钟厂的产品试销策略

北极星牌木钟是烟台木钟厂的传统产品，迄今已有六十多年的历史，早在 1964 年就被外贸和商业部门定为免检产品，数十年产品经久不衰，曾经有过一段辉煌的历史，连续获得国家优质产品奖章。1981 年北极星牌木钟产量为九十万只，1982 年突破百万大关居全国同类型产品之首，行销全国各地和世界上四十多个国家和地区。北极星牌木钟能够畅销的一个重要原因是：该产品在投入市场的初期进行试销，根据用户的需要改进设计和生产，使产品适销对路，逐渐扩大销售范围，从而迅速占领市场，建立起稳固的消费基础。

当北极星牌木钟投放市场之际，该厂四处奔走，广泛征求消费者的意见，收集消费者对该产品的看法，并以此作为改造完善产品功能和辅助功能的参照标准。

### 1. 根据不同地区的不同习俗进行产品设计和生产

国内某些城镇用户喜欢钟壳声泽素净淡雅，该厂就设计生产了具有现代风格、造型美观大方的浅色钟壳；广大农村用户喜欢钟壳造型红火喜气、色彩浓烈，该厂就设计生产了具有民间传统艺术特色的红漆圆头座钟以及饰有金色云涛和骏马的雕花铜柱各式座钟。

## 2. 针对消费者的情趣和爱好进行产品设计和试销

西欧市场对木钟外观复古造型兴趣很浓，华侨则喜欢能够反映民族气派的样式，还有的用户希望木钟报时音响优美动听或一钟多用。于是该厂就生产了雕刻座钟、长型深色大挂钟、双音响座钟、双历挂钟、落地钟等九个品种五十六个花色、式样的木钟，产品深受消费者的满意和青睐。

## 3. 根据消费者的不同要求改进木钟的工作性能，增加新品种

如有些用户希望买到一种可以控制报时音响的木钟，该厂经过多次试验终于设计出一套“报时止打装置”；有的用户希望木钟上足发条后走得时间长些，该厂就生产出连续走时三十三天的月钟。

正是由于烟台木钟厂在产品步入市场初期注重适销对路，就功能和外型等方面不断地加以改进和调整，尽量缩短产品设计与消费需求之间的差异，使得产品顺利地到达成本期阶段，销售量猛增、销售范围扩大、利润率显著提高。

曾记何时，每晚 19:00 整，中央电视台电视屏幕上出现的北极星挂钟，其悦耳的报时声准时把人们的注意力吸引到新闻联播节目中。北极星挂钟之所以顺利地完成了试销过程，是由于在投入期阶段，企业注重市场信息的反馈，立足于产品的适销对路，在产品的设计、功能、外型等方面满足消费需求的不同特征。因此产品过渡到成长期，步入了成功产品的行列。

投入期阶段的试销策略是企业培植明星产品的关键步骤，是企业以此获利的基本保证。而试销策略的根本目的在于产品适销对路，此刻企业应当集中精力、密切注意产品的销售动向，考虑到产品的各种品质特征能否得到大多数消费者的认可。美国某家家具厂的老板自行设计了一套家具，选用上好的木材、做工精细、质量优异并投入批量生产，然而产品步入市场，销路一直没有打开。许多人见到这套家具齐声称赞它的质地和作工，但是最后又都摇头而去，老板眼看着这批家具换不回来货币，心中十分焦急。在与一位朋友闲聊之际。他恼怒地大声嚷到：“我的家具有什么不好，从这么高的楼上推下去肯定砸不烂！”这位老板的朋友反问道：“难道人们购买家具的目的是为了从楼上往下推吗？”老板闻听此言，顿时幡然醒悟。是的，产品步入市场能否打开销路要以消费者的需求目标作为评判标准。对于消费者来说，衡量家具好坏的准则是：适用、质量、价格各种参数之间的协调，而家具店的老板只顾及到产品质量，忽视了产品的适用性和购买力的可能性，所以这批家具作为鉴赏品得到赞扬却不能作为产品得到应用。

由此可见，产品上市初期如果不符合消费者需求就无法跨越投入期的障碍出现夭折。造成夭折的原因可能是由于产品设计的结构或造型有重大缺陷，使

产品的特性不能满足用户的需要；也可能是生产过程草率，没有经过严格的技术鉴定或因工艺准备不足无法按照既定标准开工；或因定价过高打不开销路。据专家统计 80% ~ 95% 的产品在投入期阶段遭到此种命运。所以投入期是产品成败的关键阶段，企业应如同烟台木钟厂那样努力改善产品的各项指标。使之适销对路，否则销售量难以有所增长。

## 杉杉集团公司的品牌升级战略

杉杉集团的前身是一家员工不足 300 人、负债 300 多万元的地方国有服装厂。通过以市场为导向，以独特的“高品位、精加工、大经营”的经营方针为指导思想，依托品牌升级战略管理，在不到十年的时间里，已发展成为一家以生产和销售杉杉西服及系列服装为主的多元化经营的大型企业集团，公司总产达 19 亿元，人均创利税是行业人均数额的 59.45 倍，名列行业之首。

### □品牌、品牌升级及品牌升级战略管理

品牌是一种产品外显形态与内在质量相统一的名称、标记或符号，籍以区分不同企业或竞争对手提供的产品或劳务。品牌升级，就是企业从整体经营拓展的需要出发，在目标市场不断升级的同时，使品牌内涵同步升级，并由此带动企业管理手段创新、管理水平提高，促进经济效益迅速发展。

杉杉品牌升级战略管理，是在企业的经营实践中逐步形成的，它包含着品质管理及生产管理的升级、市场营销网络及组织结构的升级、企业形象经营的升级、产品开发与品牌设计的升级四个部分，其中，生产和市场是物质的，设计和形象是精神的，相互独立又相互统一。品牌升级战略管理作为一个相对独立的管理体系，是有市场性、动态性、全局性和超前性四方面的特征。

### □品牌升级战略管理的实施

#### 1. 品质管理与生产规模的升级

(1) 通过引进 ISO9000 族国际质量标准，建立富有杉杉特色的质量保证体系。1995 年，公司开始逐步引入 ISO9000 族质量标准体系，公司下属西服、时装两大生产公司于 1996 年正式通过 ISO9000 认证，并向全体员工提出了“用心选材、精心作业、天衣无缝、尽善尽美、潇洒一流”等质量方针，进一步向全体员工灌输质量意识、质量文化，形成齐心协力、团结一致的质量保证体系。

(2) 生产规模实现由传统的手工作坊型向现代大工业型升级。在最初的无名牌阶段，主要是靠传统的手工作坊生产。1989 年，杉杉率先在服装行业中提出了“创名牌”的口号，不惜巨资引进先进的流水线。目前，企业已建

成五大生产公司，拥有国际先进的大平板恒温、恒温全吊挂生产车间多个，先进服装加工流水线 10 多条，拥有年加工各类服装 300 万件套的生产规模，初步建立了现代化大工业生产格局。

## 2. 市场营销网络及组织结构的升级

(1) 企业由生产型公司向商场型公司转变，主动出击，创造和改造品牌市场。公司经营管理的重点从抓质量、控成本扩展到找市场，发展品牌，使企业的管理形态必须随之改变。因此，1996 年杉杉集团开始实行决策机构与操作机构分离，在集团公司宏观管理的基础上实现整体组织模式向市场型公司转变。

(2) 市场网络建设由销售业务模式向市场公司模式升级。采取了两种方式：一是在全国各大中城市以建立市场信息公司的方式来占领各市场制高点；二是实行“两条腿走路”的专卖联销策略”。

## 3. 企业形象经营的升级

(1) 单纯的产品形象向包含多种要素的企业形象升级。为使品牌和企业形象向高层次方向提升，杉杉集团于 1994 年选择了 CI 的导入作为企业形象革命的契入点，其目标定为：a. 定位提升品牌和企业形象；b. 以 CI 为载体，创立中国的世界名牌；c. 探索民族服装业的振兴之路，推动中国服装业走向世界。

(2) 形象塑造手段由投入型向回报型升级，无形资产与有形资产同步经营。杉杉的形象经营，目前已完全超越了单纯的广告宣传，向注重塑造完美形象，注重杉杉品牌无形资产的增值方面转变。

## 4. 产品开发与品牌设计的升级

(1) 产品开发由简单的工艺改进向产品系列化、多元化方向升级。在拥有独立的品牌市场后，杉杉集团陆续推出一系列冠以杉杉品牌的服装、服饰，并相继投资设立了衬衫公司、童装公司、羊绒公司、服饰公司，产品的门类几乎涵盖所有服装大类。

(2) 产品设计的概念由大工业时代的工艺设计向品牌内涵、文化的设计升级。1996 年，杉杉率先实现名企业、名牌与名师的联合，成为国内首届一指的服装设计总部，第一次真正将企业的资金优势、市场优势、品牌优势和设计师的设计优势紧密地结合起来，并且重新塑造出一个全新的设计品牌——法涵诗。

## 三九企业集团的名牌战略

三九企业集团是国家经贸委 120 家试点企业集团之一。从 1986 年核心企业南方药厂创建至今，三九企业集团靠艰苦创业、实业报国的经营理念和企业精神，靠比较科学的三九管理机制，靠强烈的名牌意识和独特的名牌战略，不屈不挠地顽强拼搏，锻造出“999”名牌。1997 年三九企业集团总资产已达 100 多亿元，十年增了长 1000 多倍。这些成绩主要得益于对“999”名牌的科学管理和有效运作，使“999”名牌效应得到了充分发挥。

### □面向市场创名牌

1985 年，现任三九集团总裁的赵新先教授从第一军医大学走出来创办南方药厂，他针对我国有几千年的中医中药传统和中药材资源，胃病又是一种常见病、多发病，决定面向市场办中药厂，生产胃药。

当时市场胃药很多，竞争激烈，如何在竞争中取胜？赵新先决定走高起点、高科技、创名牌的道路。他首先选定了几名教授十几年研究的科技成果三九胃泰，作为首选的凝聚高技术的产品投入市场。为了让消费者认识三九胃泰，药厂瞄准目标做起了当时国内还不熟悉的广告，以此来实现对用户的承诺，将自己置于广大用户和消费者的监督之下，将产品推向市场，接受市场考验。

### □依靠法律护名牌

三九胃泰 1988 年在市场上走红。由于当时我国法律法规还不健全，出现了许多仿冒生产三九胃泰的厂家。按当时的《专利法》，医药产品不能申请专利，更不能申请独家生产。南方药厂决定申请三九胃泰商标。这种超前的名牌自我保护意识使三九胃泰免遭被砸牌子的厄运。

进入 90 年代以后，一些违法分子肆意非法假冒三九商标，制售伪劣药品，南方药厂积极报案，协助深圳市公安局和广州市公安局一举捣毁了在广东增城等地的特大假药生产销售窝点，查获标值几百万元的假药。

### □科技进步固名牌

在发展名牌产品的过程中，南方药厂始终把科技支撑作为创名牌的关键，竭力保持“三个领先”：一是产品技术开发领先。南方药厂坚持以中药为主并借鉴西药生产的先进技术，保证了药品以国际先进技术为起点，以市场广大需求为目标超前开发。现在南方药厂已形成以三九医药研究院为核心，联合开发为手段等多层次、多途径的科技开发体系，从而使产品在市场上保持了强劲的竞争能力。二是生产技术装备的领先。建厂一开始南方药厂就采用现代生产流

水线新工艺生产中药。药厂在短短 10 年里，先后进行了三次大的技术改造。三是质量把关手段领先。药厂先后投资几千万元建起并不断改造质量检验中心。

#### □质量管理创造名牌

南方药厂自成立之日起，首先将高科技、高质量、高效益作为战略目标，在生产上采用国际标准；并且在创名牌的实践中，始终把质量管理作为企业管理的中心来抓。其次建立起体现三九机制的严格的管理制度。干部上下、工人进出、工资高低由质量决定。第三，建立稳定的销售队伍和网络，保证名牌产品的服务质量。第四，提高人的素质，保证名牌的品质。南方药厂非常注意员工素质的提高，除了实行严格的更新机制、把住进厂关外，还强化对干部和职工的在职教育和培训。

#### □盘活资产壮大名牌

三九集团从药厂起家，在短短十年的时间发展成为一个拥有八大产业、百多家企业的大型企业集团，并且使资产迅速增值、效益迅速提高，其关键就在于三九集团找到了一条以无形资产盘活有形资产的高效率资本运营成功之路。如 1995 年底兼并的雅安药厂，经过改造后一年里，共实现产值 4000 多万元，是并购前的 3 倍，实现利税 1500 万元，是并购前的 10 倍。

### 绅士衬衫何以获得公众的信赖和赞誉

1990 年 3 月，“绅士”衬衫以其翩翩风度首次露面，在隆福大厦 3000 件不足半月销售一空；1990 年 11 月在东安市场衬衫产品选评会上“绅士”衬衫一举夺魁；当年“绅士”衬衫获得北京市市优产品称号，如今已畅销北京五大商场，四大服装店。然而有谁想到，“绅士”这享誉北京服装市场的高档衬衫却出自一家名不见经传的村办企业之手。

位于海淀区永丰乡亮甲店村的北京绅士衬衫厂经济效益十分惊人，1990 年年产量达 75 万件，销售收入 1005 万元，比上年翻了一番，全厂 380 人创利 130 万元，上缴国家税金 63 万元。探其成功的奥秘，绅士衬衫厂能够取信于众的基础在于严格的质量管理。

为了让“绅士”衬衫走向市场，他们开展全厂技术练兵活动，对职工进行全面质量管理的培训，在生产过程中提出了严格的“五不准”制度：原辅料不经检验不准投产；本道工序不自检不准流入下道工序；下道工序不检验上道工序不准生产；不经车间检验员的检验不准出车间；工厂检验科认为不合格的产品不准出厂。

在层层把关的同时厂里还规定：每个职工只有 100% 完成质量指标要求才能拿满工资。有位职工在缝制一件衬衫的底边时，线条捋得不够直，没有逃过质量科长的严格检验，当场罚款 30 元；又有一次，某车间加工的一批衬衫被检验出有三件整烫得不平，结果 4000 件全部返工；有一批即将出厂的产品，发现其中两件领尖加工得不够标准，结果 1000 件全部打上了“副品”的标记。

严格的质量管理、稳定可靠的产品质量使绅士衬衫在与同行业的激烈竞争中敢于打出一张“王牌”，即在每件出厂的衬衫包装中附上一张“信誉卡”并郑重向消费者声明：做工、原料等如有问题，本厂定予退款，并奉送一件衬衫以示道歉，如对绅士衬衫提出建设性意见，本厂奖予以惠谢。10 万件衬衫出厂了，结果前来退货者只有 5 人。一位女顾客在王府井一家服装店买了一件衬衫，发现有一块着色不匀，按照信誉卡上的声明，她给厂子打来电话，厂技术科马上派人赶到北京沙滩女顾客的家里退还购衣款并送上一件合格产品。后来这位顾客先后三次带着自己的同事、邻居从城里跑来购买衬衫；海淀区教育局一位干部在双榆树商场买了一件绅士衬衫，回去之后这位有心人仔细端详包装上的英文单词，结果发现“监制”一词中错了一个字母，于是他写信把这一情况告诉了厂长，厂长见信立即派人专程感谢并递上两件衬衫以表示惠谢之意。

北京绅士衬衫厂以其“绅士”风度赢得公众的赞赏。无独有偶，河北香河沙发厂同样注重“信誉”形象，该厂是专门制作家具、用具的乡办企业，在与其他同类型企业竞争过程中，为了争取客户、扩大产品销售量，在所出售的家具每个部件上都刻有生产者的钢号和姓名，而且明确规定：消费者使用本厂产品过程中，如果那一个部件出现质量问题可直接与本厂联系，除了弥补经济损失以外，而且生产该部件的工人向消费者当面致歉。香河沙发厂的产品不仅责任到厂而且责任到人，赢得了公众舆论的赞誉。

由于主客观的原因，企业在营销活动中难免有所失误，在公众中造成不良影响。失误不足为奇，关键在于是否有勇气承认自己的过失，并加以纠正不遮掩、不讳过，利用公关手段重新塑造自己的形象，若欲盖弥彰，则越发处于被动局面。南京麒麟床垫公司的一则寻找用户的启示充分体现该公司“信”赢天下客的负责精神。该公司营销过程中收到一封用户的来信。反映购买的麒麟牌席梦思规格与床不配套，公司有关部门当即决定派人登门调换，无奈用户地址不详，派人找了几天也无着落，于是该公司决定花钱在晚报上刊登一条寻找这位用户的启示。据说，启示刊登数目，那位用户感动万分，登门致谢。事情

并没有就此完结，此消息传出之后，南京大门镇的一位用户对此事半信半疑，也给该公司写了封反映床垫质量问题的信，当公司人员风尘仆仆出现在他家门口时，那位用户连声说：我服了，你们的服务是第一流的。南京麒麟床垫公司在促销活动方面是极其精明的，看起来，他们刊登启示寻找用户，既费钱，又费事，而且引火烧身，自己否定自己，但是得到的却是广大消费者对企业的信任，以“信”换“誉”，求得在公众面前的良好形象

### “豪珂”品牌之路

青海省服装鞋帽总公司于1994年创建了“豪珂”品牌。经过几年的运作，公司净资产由20万发展到4800万元，其中豪珂品牌的无形资产达到1500万元。豪珂时装被青海省人民政府授予全省首批名牌产品称号。在97至99中国国际服装服饰博览会上，分别获得展品质量优良银奖、产品质量金奖、最佳展示奖和设计金奖。

豪珂品牌创立之初，确定了以“领导换脑”、“借船出海”、“小资金盘活存量资产”、“墙内墙外花都香”等一系列工作，使豪珂在三年左右时间迅速发展成为省内服装行业的领先者。

公司在近期规划中提出：“抓住四大机遇”，“确立贸、工、技、文一体化战略”、“实施四三二一创新工程”。

抓住四大机遇：一是抓住中国加入WTO的历史机遇，用国际规范彻底改造企业，以实现与国际接轨的目的，把总公司融入国际经济一体化的大潮流中，成为现代企业。二是抓住世界经济贸易进入新一轮增长期的大好机遇，使总公司彻底丢掉历史包袱，进入良性循环状态，实施跳跃式、超常规的高速发展模式。三是抓住世界将进入知识经济新时代的发展趋势，调整企业知识结构，提高技术创新能力，增加产品的文化含量，从整体上进入国家技术创新体系之中。四是抓住国家经济将建设重点战略向西部转移的大好机遇，做好开发精纺牦牛绒服饰产品，开发环保型职业服集团消费产品，开发独具本地民族特色的注入流行元素不相识的时装产品。

### 铸就“钻石”品牌

株洲硬质合金厂是国内最大的硬质合金科研、生产和出口基地。经过40年的精心培育，“钻石”品牌的影响力逐渐扩大。1992年“钻石”牌商标被评为湖南省著名商标，1999年被认定为中国驰名商标，作为国内硬币合金钎焊行业驰名商标。

## 健全技术创新体系，打好技术牌

实施品牌战略，从根本上说就是不断创新战略，创新必须贯穿于品牌战略的全过程。品牌的核心在技术，品牌要发展，前提是技术要发展。一个企业只有不断通过技术创新开发新产品，开拓市场，才能创出品牌并保持其生命力。如果不能保持技术上的优势，就很难保持市场和产品上的优势。因此，技术创新作为打造“钻石”品牌，推动工厂持续发展的“双刃剑”，成为工厂长期倡导的永恒主题。

第一、完善科研开发机构。

第二、强化技术创新的激励机制。

第三、切实抓好成果的转化。

第四、狠抓技术改造。“七五”、“八五”工厂投入 4 亿元进行技术改造。钨湿法冶炼技术达到世界先进水平；硬质合金生产引进国外先进技术后，硬质合金生产技术整体向前推进了 20 年；“九五”以来，工厂在投入大量资金完善科研开发手段的同时，继续瞄准世界先进技术，投入大量资金进行技术改造。

## 走向世界开创未来的“青岛啤酒”

### □品牌概况

青岛啤酒有着悠久而辉煌灿烂的历史，早在 1903 年，英德两国商人就在青岛合资创建了“日尔曼啤酒公司青岛股份公司”，它就是青岛啤酒的前身。后工厂曾先后被日本麦酒株式会社和国民党政府接收，解放后，工厂由青岛市人民政府接管，定名为“国营青岛啤酒厂”，啤酒生产开始迅速发展。1959 年，产量突破万吨，1986 年突破 10 万吨。1993 年 6 月，创立青岛啤酒股份有限公司，同年，青啤股票分别在香港和上海上市，成为首家在海外上市的中国企业。1997 年 7 月，青岛啤酒集团有限公司成立，为企业资产的优化配置和产品结构的调整创造了有利条件。到 1999 年，全集团的生产能力已达 150 万吨。

从规模上来看，已接近了世界啤酒前十名，从发展潜力来看，知识经济的到来，造就了一批具有全新观念和较高收入的消费群体，随着这种消费群体的成熟，随着酒吧、迪厅等休闲场的兴起以及社交、公关活动的广泛开展，啤酒的消费数量必定会与日俱增，如果在此基础上，能够将企业文化融入到品牌的宣传和推广中，使自己的产品拥有与众不同的特色，用产品特色与对手竞争，成功的将品牌做大做强的机率将会大大增加，这也正是在品牌管理上的一种思

路创新。

、青岛啤酒这一品牌的最主要特点，一是近百年来品牌名称曾未改变过，所以品牌的影响力比较久远，消费者对品牌的忠诚度较高；二是品牌始终保持着它的金牌质量，所以品牌也就具有了横向上的长久性和纵向上的深远性。从市场定位来看，啤酒作为一种非耐用消费品，其特点决定了它的销售领域是十分广泛的，以前，青岛啤酒向来以啤酒中的贵州自居，只注重开发高档市场而不重视对中、低档市场的开发。近几年来，青啤逐渐意识到只有全面占领市场，才能不断扩大品牌影响力，因此，将青岛啤酒这一百年品牌进行了重新定位，提出了“金字塔”式的营销理念，将金字塔从上至下分为三层，塔顶部分为高档高层，塔中为中档市场，塔基为低档市场。这样，品牌就定位在了三种不同的消费层次上，用不同档次的产品开发不同层次的市场，既有重点突破，又有全线出击。

#### □品牌资产

传统品牌经营战略中，企业规模偏小、市场占有率低、管理与控制市场的能力不足等因素，严重制约了企业的发展和品牌的增值。青啤公司在认识到上述弊端后，迅速转变观念，结合企业实际提出了“高起点发展、低成本扩张”的战略决策。以“青岛啤酒”这一知名品牌为依托，在通盘考虑、有效监控的前提下，按照有发展潜力、有市场潜力、有能力较强的领导班子和购并后经过整顿能迅速盈利等条件，先后收购兼并了平度、日照、上海、扬州、珠海、芜湖等啤酒厂，使公司的生产规模迅速扩大，生产能力也得到了迅速提高。经过工艺调整，各分公司生产的啤酒在当地市场销售态势良好，待条件成熟即可生产青岛啤酒。解决了传统体制下企业规模小、市场占有率低的问题，为品牌扩张打下了坚实基础。

低成本扩张的同时，还重视高起点发展。97年12月，青啤一公司与日本朝日啤酒公司联合组建了深圳青岛啤酒朝日有限公司，该公司总投资5773万美元，是我国最大的瓶装纯生啤酒生产线。此外，青啤还拥有国家级的技术中心，该中心拥有原子吸收仪、液相色谱仪等当今世界先进的科研仪器，担负着集团的科学研究及新产品开发职能。

在成品酒和存货管理上，青啤也有一整套先进的物流控制和管理体系。典型的例子就是在销售策略上推行的“新鲜度”管理模式。新鲜度管理的核心是市场网络的建设和直供模式的推广。为此，公司斥资5000多万元购买了二百多部依维柯厢式货车和10台进口集装箱专用拖车，为省内外的经销商直接送货上门，以“地毯式轰炸”的方式，主动出击市场，掌握控制市场的主动

权，创建属于自己的营销网络。公司在全国各地成立了 40 多个分公司和办事处，积极发展有直供能力的批发商，大力开展直供业务。经过一段时间的运行，新鲜度管理成效显著，市场上流通的都是新鲜酒，实现了让全国人民喝上当月酒，青岛市民喝上当周酒、当日酒的承诺，彻底解决了过去青岛啤酒周转速度慢，库存量大的问题。目前，公司的销售势头良好，多次出现供不应求的喜人局面。

人才是企业发展的关键，青啤公司历来十分重视人才引进和培养，曾先后选派 10 余人赴德国杜门斯啤酒学院进行全面技术培训，选派多人到美国、日本等大啤酒公司进行对口技术交流，并与德国慕尼黑啤酒大学、杜门斯啤酒学院举办过六届中德啤酒饮料技术交流会。此外，对公司内部的技术人员实行定期轮岗制，培养出了许多具有丰富专业知识和实践经验的技术拔尖人才。近年来，公司从高校招聘大、中专毕业生 400 多名，发酵工程、生物工程、仪器分析等专业硕士研究生数名，充实了公司的人才配备。

上述都是品牌可视的有形资产，它们为公司创造的效益是显而易见的，在重视规模扩张、原材物料及人才管理的同时，公司还十分重视品牌知名度、美誉度及知识产权等无形资产建设。目前，青岛啤酒商标已在美国、英国、加拿大、澳大利亚等近 30 个国家正式获准注册，今后，公司准备将“青岛啤酒”在所有 WTO 成员国进行注册。公司现拥有外观设计及实用新型专利 40 多件，有力的推动了科研开发和产品的升级换代。对于知名度和美誉度的培育，从青岛啤酒近年来所获的奖项上，可以窥见一般；1991 年由消费者评选，成为首届中国十大驰名商标之一。91 年在布鲁赛尔、93 年在新加坡的啤酒评比大赛中也分别获得金奖。1997 年，在西班牙马德里举办的第 23 届国际金星奖颁奖大会上，青岛啤酒又荣获“杰出公司形象及质量国际金奖”。1999 年，“青岛啤酒”入围亚洲五十大品牌（包括澳大利亚），成为中国内地唯一入选的品牌。目前，青岛啤酒已在四十多个国家和地区建立了牢固的销售渠道和销售网络，多年来，其出口量和创汇额一直稳居全国同行业之首，成为国际市场上知名度的美誉度最高的中国品牌之一。

#### □品牌价值

近年来，青岛啤酒的品牌价值迅速攀升。96 年为 33.42 亿，98 年为 37.12 亿，99 年已升至 48.63 亿，高居全国同行业之首。过剩经济阶段，品牌价值越来越多的体现在创造顾客所赢得的价值上。如何才能与消费者建立持久稳固的联系，不断增加消费者对品牌的亲和力和忠诚度呢？青啤主要从产品质量、产品宣传和产品整体形象设计等方面入手开拓市场、创造更多稳定的客

户。

产品质量体现了品牌的功能性利益，这是维护品牌、不断挖掘品牌潜力的基础。青啤向来是以质取胜的，所采用的生产工艺是在继承传统酿造工艺的基础上，融合现代啤酒酿造技术、不断创新而形成的独具特色的啤酒酿造工艺，采用独特的后熟酿造工艺、优良的酵母菌种和严格的工艺管理，生产出了口味香醇可口、酒液清澈透明、泡沫洁白细腻、挂杯持久的优质啤酒。在质量管理方面，公司积极推行全面质量管理，于1995年通过了ISO9002质量体系认证，所采用的企业内控标准也均高于一般国标，达到了国际一流水平。可靠的质量和卓越的品质是青岛啤酒这一知名品牌百年来常胜不衰的主要原因。

产品形象是品牌情感性利益的一个主要体现。多元价值形态下，人们越来越重视感觉消费，同种产品，消费者往往会选择那些印象比较深刻或者包装比较具有吸引力的，所以公司十分注重产品宣传，经常举行一些有奖销售活动，全国各大电台和电视台也都能看到其宣传广告。在青岛，他们买断了繁华的香港中路一条街，在公交候车亭、街灯等公共饰物上进行企业形象和产品形象宣传。

对于销往不同国家、不同地区的啤酒，一般是在保留明显青岛啤酒特征的前提下，根据当地的文化特色和风土人情在包装物的颜色、图案组合及产品规格等方面仔细推敲，直到找到最好的、最能引起消费者认同感的包装形式。这样，产品包装既具有了统一性，比如统一的栈桥标志、统一的繁体中文字样，又具有了多样性，在开拓市场方面更加灵活。

#### 4. 品牌管理理战略

公司的高层领导者十分重视品牌管理，定期邀请品牌专家对品牌发展现状及长远规划进行会诊，修整品牌发展长远计划。在品牌机制和专业人员配备方面，公司选派了一批有经验的销售骨干到各地开拓市场，他们了解消费者，能够将市场信息及时有效的反馈给决策者，从而能为下一批产品的定位、价格及包装提供极有价值的一线信息。

如前所述，将酒文化溶入到品牌的宣传和推广中，也是青岛啤酒在品牌管理上的一大特色。经过多年的实践积累，青啤人形成了自己的企业文化：热爱青岛啤酒、献身青岛啤酒是其企业精神，严谨认真、务实高效是其企业作风，高雅品位、卓越超群是其给产品形象进行的定位。近几年来，公司一直在不断尝试将企业文化注入到产品的宣传推广中，让消费者在购买产品时，也能真正感受到其企业文化的存在。这种尝试不仅表现在对产品质量的精益求精、对产品形象的精心设计以及对售后服务的高度重视上；同时也表现在他们与消费者

的沟通与交流上，他们经常会邀请一些消费者到工厂参观，让参观者了解青岛啤酒一流的酿造设备和精湛的加工制作工艺。再以一年一度的青岛国际啤酒节为例，每届啤酒节都会吸引无数国内外友人会聚岛城，毫不夸张的说，多数朋友是冲着青岛啤酒来的，因为畅饮青岛啤酒、领略世界级品牌所带来的超爽感觉实是人生一大享受。此外，啤酒节期间，公司还经常举行饮酒比赛、歌咏比赛等文娱活动，让游人在开怀畅饮的同时感受一下啤酒文化的韵味。正是因为公司有着与众不同的特色品牌管理模式，才使得“青岛啤酒”这一百年民族品牌得以不断发展壮大。

## 鹿王集团的品牌战略

### □品牌概况

鹿王集团拥有中国驰名商标“鹿王”和鹿王牌羊绒系列精品的全部知识产权和所有外观设计专利，以及在传播过程中形成的形象识别资源。品牌诞生于国际羊绒市场尚无中国品牌角逐的八十年代，成长于八十年代末和九十年代初，起飞于九十年代后期。采用国际标准生产，鹿王牌产品分三大系列：针织系列——粗、精、纺羊绒衫；机织系列——羊绒面料、围巾、披肩、帕丝米那；服装系列——羊绒呢大衣（套装）、羊绒衬衫等。

96年7月在美国注册，向北美洲欧洲辐射，97年5月在日本注册，并向东南亚、港澳台等地区辐射，同年有鹿王商标标识的主页，进入国际互联网。96年引入CI形象设计，97年通过ISO9001质量体系认证，98年被确认为内蒙古自治区著名商标，99年被国家工商局认定为中国驰名商标。

鹿王牌产品先后获得中国国际名牌博览会金奖、中国名牌优势产品、中国消费者信过产品、用户满意产品、全国特种动物绒毛精品博览会精品、国际山羊大会高品质产品金羊奖，98年全国消费者心目中理想品牌、实际购买品牌、99年购物首选品牌三个第一等奖励称号100余项。并被外经贸部确定为国家重点扶持的出口商品。

### □产业进入的正确选择与品牌战略

鹿王品牌战略之所以比较成功，与创业时产业进入的正确选择有直接关系。

创业之初，我们从品牌战略的高度对产业进入和所处的市场环境进行认真的梳理和调研：

进入羊绒产业的不利因素：

(1) 八十年代初期，计划经济仍然居支配地位，国家规划不在包头发展

绒毛加工业，进入该产业有一定的政策风险。

(2) 国外羊绒加工业已有 150 多年历史，洋品牌在世界市场上居于垄断地位，创立民族品牌同洋品牌抗衡难度很大。

(3) 受当时消费水平制约，国内羊绒制品市场不大。

(4) 中国羊绒加工业尚在起步阶段。

(5) 一流的羊绒加工技术、设备、均都被国外企业垄断。

国家产业布局虽然对我们不利，但随着改革开放的深入，政府干预的力度会逐步弱化；国际市场虽然都加工能力的提高，国外企业获取原料的渠道和数量会越来越小，没有优质的原料，产品的品质难以保证。事实证明，他们的这个分析是对的。1994 年，具有 150 多年历史的国际老牌羊绒加工企业开始出现 9545 万英镑的亏损，1999 年不得不将享誉世界市场近 100 多年的“Pringle”品牌出售，其“Pringle”牌羊绒制品沦为中低档货色。此消彼长，民族品牌在国际市场长驱直入。当时虽然国内羊绒制品市场不大，但随着改革开放中国逐步富裕起来，市场也会不断扩大，采取由外而内的战略有利于品牌美誉度的提升。

虽然当时他们没有一流的加工技术，但改革开放政策为他们获得一流技术提供了可能，既然这些不利因素是可以逆转的，也就不对他们的品牌战略构成根本的障碍。

有利因素：

(1) 羊绒是中国少数在世界上具有原料优势的产业之一，在产量上居于垄断地位，其产量占世界羊绒产量的 60% 以上，可为创名牌提供充足的原料。

(2) 世界顶级山羊绒，如阿尔巴斯等品种，全部产于中国，为创出以精品定位的品牌提供品质上的保证。而“来自中国的羊绒制品”本身就具有极大的市场号召力。

(3) 羊绒的潜在价值当时尚未被国内企业认识，只有个别企业在搞，进入该产业具有一定的前驱性和领先性，发展空间较大，容易搞出著名品牌。

(4) 羊绒制品有“钻石纤维”的美誉，其雍容华贵的品质除了其使用价值之外，更能满足消费者精神和情感上的需要，品牌比较容易同消费者建立长久而稳定的联系。

(5) 羊绒加工是劳动密集性产业，中国廉价劳动力，具有竞争能力，事实证明，进入羊绒产业的选择是对的，首批 6300 件羊绒衫进入日本市场后，很快就被抢购一空。

正确的产业选择为实施名牌战略起了重要奠基作用。

### □品牌的市场定位

山羊绒品质的名贵决定了以其为原料的羊绒制品，必须是精品，是成功人士和中产阶级标志性服饰，其市场定位应该是高级百货店、星级酒店陈列的商品，品牌也应有王者风范。

品牌较高的市场定位，必然要求全员树立品牌意识，树立品牌是企业的生命、创立高差异国际品牌的理念，推进技术创新，在技术进步和产业升级的过程中，创立名牌，以名牌行销为核心，推进市场营销战略；必然要求企业作为一个开放的系统，同世界进行大量的物质、信息、能量交换；必然要求把企业和品牌做大、做强；必然要求设备高起点、产品上档次、质量第一流，必然要求立足鹿王、放眼世界、名品兴企、精品当家。

### □品牌个性的塑造

越是民族的越是世界的、越具有个性越具有共性。品牌也是如此，越具有个性的品牌越容易被广大消费者接受。鹿王集团在实施品牌战略中不随大流、反向思维，往往产生较好的效果，给市场留下深刻的印象。88 年羊绒大战，掺假之风盛行，一般的市场认识是掺沙拌土也能买钱，何乐不为。鹿王集团却逆势而为，国家规定含粗不高于千分之二，而鹿王却控制在千分之一以内，在广交会上给外商留下深刻的印象，由过去的贸易关系升级为合资办厂；90 年，由于港口的延误交期难以保证，鹿王集团果断决定由海运改为空运，虽然多支付 50 万元运费，却在客户中间树立起鹿王守信可靠的形象；98、99 年国内羊红衫市场打折削价成风，几乎所在企业都参与了降价大战，鹿王集团未参预其间，结果销量没有下降，还维护了著名品牌的形象，给市场留下了深刻的印象。

鹿王集团根据孙子兵法：“聚三军之众投以险”的道理，把企业名称和商标名称统一起来，如果牌子倒了企业也会跟着跨掉，不给自己留退路，却使企业和品牌具有更强的生命。

### □品牌的质量支持

市场经历了有产品就有市场——有广告应有市场——有品牌才有市场的过程。而质量是品牌生命力长久的重要保证，有些品牌知名度很高，但由于质量不稳定，最后销声匿迹。鹿王集团多年来，形成了品质与鹿王同存亡，要么不干，要干就是最好的质量理念，在质量上有明确的赶超目标。

产品的用料极为讲究，要求绒纤维细度 14—16cm 之间，长度在 40mm 左右，去粗去杂羊绒纯度达到 100%，染化料使用瑞士等国家的，纺纱采用意大利、德国技术，面料采用意大利、德国技术，针织、缝纫采用日本技术，其保

暖力率 70.3%，粗、精纺羊绒衫每件重量 130—200 克，手感滑糯丰满，风格雍容华贵，各项质量指标均达到和超过世界著名品牌。

过硬的质量有力的保证了品牌价值的提升，并从“产品质量”提升到“品牌质量包括生产前的市场调查、设计开发和生产后的促销服务、公关宣传等阶段的质量控制。生产过程先后编写 8 万字的质量手册和程序文件，制定了 209 种规章制度，把客户认可的标准作为企业生产产品的标准，以满足客户最大期望值为目标，年年制定标准、年年推翻标准、提高标准。鹿王的产品质量使挑剔出名的日本商人也给予质量免检待遇。97 年公司一次通过 SIO9001 质量体系认证。

为了加快技改速度，充分发挥外国专家的特长和技术优势，迅速消化了国外技术，使公司的工艺技术水平迅速同国际先进水平靠近。

鹿王集团建成计算机信息管理系统，从贸易接单、下达计划、制作工艺，到生产车间、包装入库、外销，形成产供销一体化的计算机积层管理。并且使财务以及国内各贸易分公司及异地分厂，实现了具有远程通讯能力的广域网。

#### □品牌的技术支持

世界经济发展到今天，客观上要求由低技术转向高技术，产品由低档次转向高档次，由重视硬件转向软件，由国内转向全球，由短期行为转向长期行为。而品牌价值又是上述趋势的浓缩，要想适应这种趋势，品牌的工艺技术支持就显得非常重要。

经过十余年的努力，鹿王建立起完整有效的技术产品开发体系，企业技术中心被国家确认为中国羊绒行业的企业技术中心。公司现有各类设备 3043 台（套），65% 从国外引进，纺纱、纺织、机织、染整工艺逐步实现了计算机设计、自动化生产。形成洗、梳、染、纺及后整理成龙配套，针织、梭织、缝制手段完备的工艺设备体系。织物防缩技术、防止染色色斑、不全、不艳的技术、多种纤维混纺技术达到了国际先进水平。仅用了十余年的时间就走完了国外老牌羊绒加工企业 150 年走过的道路。并形成功能比较齐全的、涵盖面比较广的、对市场变化反应比较灵活的、技术力量较强的技术创新产品开发体系。

技术中心工程技术人员占全公司工程技术人员总数的 58.83%。从人力、物力、财力上予以重点保证，使各种仪器、仪表全面配套，设计手段实现电脑化，不但能进行常规款式的计算机辅助设计，而且能进行复杂款式、时装款式的计算机辅助设计、三维立体羊绒衫款式着装效果演示，部分产品填补了国家空白。产品开发投入占销售收入总额的 4%。

### □提升品牌跨越边界地理的能力

品牌向国际市场延伸，是难度非常大却又必须干的事情，鹿王集团非常重视品牌进入国际市场。“鹿王”（King Deer）这个品牌的外延或内涵都容易同其他民族沟通，并且没有禁忌，加之产品优良的品质，因此进入国际市场比较通畅。

95 年产品进入美国市场仅售出 1 万件，四年后的 99 年就达到 50 万件；欧共体国家 96 年之前徘徊在 5 万件左右，99 年迅速增加至 40 万件；日本从最初的 6300 件，到 99 年达到了 50 万件。目前外销产品已经占到中国羊绒制品出口量的 1/4。99 年外经贸部公布国家首批重点扶持和发展的 33 种出口商品中，鹿王榜上有名。鹿王牌羊绒制品日益被世界人民所熟悉和喜爱。在国际市场上具备了较强的竞争能力。

97 年，鹿王集团在非洲的马达加斯加共和国建立羊绒制品生产加工基地，直接把工场建在国外，两年多就地加工出口羊绒衫 48 万件，创汇 1500 余万美元，今年产量将达到 70 万件，创汇 2800 万美元。鹿王集团逐步把中国尤其是内蒙古的羊绒资源优势转变成了世界羊绒产业优势的作法，受到了党和国家领导人及各级党委、政府的重视和支持，胡锦涛副主席和吴仪国务委员分别于 1999 年 1 月和 2000 年 1 月视察了鹿王马达加斯加工厂，给予高度评价，请有关部门研究鹿王经验，并将工厂确定为国家级海外办厂试点单位。

为提升品牌跨越边界地理的能力，加大品牌的海外传播力度：一是在国外知名大商场设立展台。二是请国外电视传媒制作专题、反复播放。三是在互联网上宣传产品。四是广告宣传。五是以优质的售后服务扩大影响。海外广告费占出口额的比例为 3% 左右。

### □人才、人品、形象力

品牌战略的成功实施离不开强大的智力支持，鹿王集团一是聘请离退休专业技术人员；二是有计划的大中专院校联合办学；三是高薪聘请高层次技术人才；四是通过兼并企业获得人才；五是在岗培训；六是创造人才能够施展才能的良好环境；七是建立能上能下、优胜劣汰的用人机制；八是发挥外国专家的作用；九是借助“外脑”为品牌战略的实施提供智力支持。工艺装备达到国际先进水平，公司成为科技先导型企业；促进了新产品开发；创造出畅销国内外的名牌产品；促进了管理工作的现代化。

一个品牌被广大消费者认可，归根到底还是对企业领导人和员工人品的肯定，很难设想，一个不负责任的企业领导人，一支纪律松散的队伍能够生产出好的产品。鹿王集团对员工人品的要求是：一要做爱国主义者，产品作为一种

社会存在，代表国家的形象，爱国才能努力自觉的创造和爱护品牌；二是员工办事情、想问题的志向、追求的起点要高；三是在企业利益和社会效益发生冲突时，要以社会效益为主；四是维护品牌的美誉度；五是要求员工价值观和企业观趋同与共振。人是生产力中最活跃的要素，因此，创造品牌先要从塑造人抓起。

21 世纪企业最缺的不是资金和技术，而是被国内外市场认可的名气，企业竞争力的发展经历了商品力、销售力之后，又出现了一个新的要素，就是形象力。企业如果没有一个好的形象是很难进入国际市场的。因此，鹿王集团非常注重企业形象的塑造。全面导入 CI 形象战略，设计统一完整的企业产品形象，从职工日常行为抓起，形成全公司统一的行为规范；在经营活动中努力把企业形象同国家形象有机地统一起来；依靠信誉、质量、服务维护企业形象，鹿王集团是中国 AAA 级形象企业。保护品牌和企业形象，使鹿王集团的产品在消费者始终保持良好的信誉和形象。

### 在改革创新中崛起的燕山品牌

北京燕山石油化工有限公司是隶属于中国石化集团公司的特大型石油化工联合企业，投产 30 年来，已累计实现利税 360 亿元，相当于国家为燕化总投资的 9 倍多。现拥有石油化工生产装置 88 套，辅助装置 71 套，可生产 158 种 440 个牌号的石油化工产品，原油加工能力为 950 万吨/年，乙烯生产能力为 45 万吨/年，是目前中国最大的乙烯生产商之一、最大的塑料与树脂生产商、最大的合成橡胶生产商、最大的基本有机化工原料生产商、最大的润滑脂生产商，也是中国最大的化纤地毯生产商。

在社会主义市场经济体制下，燕化解放思想，转变观念，树立品牌经营观念，通过实施名牌战略，以技术进步为先导，以为客户创造价值为宗旨，以科学管理为保障，以深化改革为动力，全面提高“燕山”品牌的竞争实力，在市场中赢得了较高的知名度和美誉度。

#### □以技术进步为先导

燕化公司是一个有近 30 年历史的老企业，绝大部分生产装置是 60 年代末和 70 年代中后期建的，与国外大型石化企业相比，差距很大。要追赶国际先进水平，唯一的选择，就是以技术进步为先导，通过技术改造，不断提高燕化品牌的技术含量，走了一条“快投入、快产出、投资少、效益高”的内涵发展之路。燕化公司统筹规划，分步实施，用国、内外先进技术对老装置进行改造扩建，最大限度地发挥现有设备能力，并采用先进技术改造了多处限制产量

的“瓶颈”部位。目前，燕化已对 90% 以上的生产装置实施了技术改造，技改总投入超过 70 亿元，新的效益增长点不断产生。其中，于 1994 年完成的 45 万吨/年乙烯装置改扩建工程，被朱<sup>□</sup>基总理誉为“在建设思想、建设模式、建设方法上有了创造性的发展”。由于燕化公司坚定不移地走这条道路，使老装置融进了新技术，使老企业在自我更新中焕发了青春。

在成功地完成了 45 万吨/年乙烯改扩建任务后，又相继实施了炼油系统改扩建工程。燕化采用国内最新重油催化裂化技术和 90% 以上的国产设备，仅用不到两年时间，就建成了全国最大的、以重油和蜡油为原料的 200 万吨/年重油催化裂化装置。此装置建成并一次开车成功，其掺炼重油比达到 60%。这不仅在一定程度上缓解了重油堵库问题，而且可将附加值很低的重油转化为附加值较高的轻质油。200 万吨重油催化裂化装置的建成，标志着我国已完全具备建设大型重油催化裂化装置的技术和能力。

燕化二催化装置原掺炼重油比为 34%。为消化重油，提高轻油收率，增产附加值较高的汽油、柴油，公司于 1998 年对其进行了深度技术改造。这项被列入国家经贸委科研攻关项目的技改工程，集中采用了国内 15 项先进的催化裂化技术，其中 5 项技术是国内首次采用。1998 年 11 月 1 日改造的装置顺利投产，掺炼重油比达到 75% 以上，成为我国第一套按全减压渣油设计的催化裂化装置。这项技术改造的成功，标志着我国催化裂化技术已达到国际先进水平。

1998 年 11 月建成投产的 20 万吨聚丙烯装置是燕化公司自筹资金建设的一套大型新装置。该装置流程短、技术先进、生产产品牌号多，大大提高了燕化聚丙烯的市场竞争能力。在建设中，燕化公司经过科学测算和严格管理，加大国产程度，充分利用买方市场这一有利条件，一举将上级批准的 9.9 亿元投资总额压缩到近 9 亿元。如今，燕化聚丙烯生产能力已达到 35 万吨/年，成为国内最大的聚丙烯生产基地。经过 3 年努力，年产 3 万吨的我国首套丁基橡胶装置在燕化胜利建成并投料生产出合格产品，这标志着我国从此结束不能生产丁基橡胶的历史。正在进行改造的 130 万吨/年中压加氢裂化装置，也将是国内第一套大规模的中压加氢裂化装置。

技术开发力是一个企业创造力和生命力的标志，也是影响企业品牌的一个重要因素。多年来，燕化公司一直瞄准国际先进水平，努力开发自己的新技术，并把科研成果市场化。燕化自行开发的顺丁橡胶生产装置，装备了先进的 DCS 控制系统，能耗物耗进入国际先进行列，产品已出口到 20 多个国家和地区。燕化公司研究开发出广泛应用于制鞋、粘合剂、塑料及沥青改性等领域的

第三代合成橡胶——丁苯热塑弹性体（SBS）成套生产技术，成功转让西方发达国家，改写了中国石化技术只引进不输出的历史。自行开发的乙烯氧化制环氧乙烷银催化剂技术达到世界先进水平，在欧美等国家和地区获得专利权，不但替代了进口产品，而且在国内的市场占有率已经超过 65%。开发了国家急需的溶聚丁苯橡胶，实现了工业化生产。到目前为止，燕化公司已有 333 项科技成果通过部市级以上鉴定，147 项技术在国内获得专利权，科研成果的工业化应用率达到 60%，拥有了一批达到国内外先进水平的自有技术。燕化还被命名为国家级技术中心，拥有一座综合性的石油化工研究院和一座专门从事树脂加工应用技术开发研究的树脂应用研究所，同时国家橡塑合成研究中心就设在燕化。

燕化 30 万吨/年乙烯生产装置，通过技术改造后，产量突破 50 万吨/年，各项技术经济指标大幅度改善，目前，正在抓紧将 45 万吨/年乙烯装置改扩建为 66 万吨/年乙烯装置，预计 2001 年可全面完成。第二轮乙烯改造结束后，整个聚乙烯能力将超过 54 万吨，聚丙烯的生产能力超过 35.5 万吨，在产能和市场占有率上居全国第一，在质量、品种、牌号上也具有相当大的优势。

燕化通过自己的技术开发、技术改造，将对二甲苯生产装置改造成为既能生产对二甲苯又能生产间二甲苯的装置，并把 70 年代末引进的目前国内最小的对苯二甲酸装置，变成了国内唯一的间苯二甲酸装置，生产出了市场急需的间二甲苯和间苯二甲酸。间甲酚装置经过技术改造后，既保留了原装置能生产间甲酚和 BHT 的能力，又增加了苯酚丙酮的生产流程。投产后效果良好，技术先进，在国内同类装置中处于先进水平。

#### □以为客户创造价值为宗旨

步入地处北京西郊的燕山石化，首先映入眼帘的是一幅巨型企业标牌，在燕化标识的下面，是一行浓缩了燕化经营理念的话语：“只有客户的成功，才有燕化的发展”。燕化人是这样说的，也是这样做的。

近两年来，燕化积极拓展品牌发展空间，根据市场变化和用户需求，加大科研和资金投入，按用户要求开发、试制和生产出多种石化新产品和新牌号，不仅受到用户好评，而且初步挤入了被国外公司占据的市场。

我国石化市场半壁江山已被外国大公司所占领，这其中主要为技术含量高、工艺复杂、附加值高的专用料市场。国内石化企业一直以生产技术含量低、低附加值的通用料为主，因为国内通用料市场一直竞争激烈、供大于求。面对国内合成树脂市场存在的结构性过剩的矛盾，燕化利用自身的人才和技术优势，努力调整产品结构，开发生产出用户急需、市场畅销、高附加值的合成

树脂专用料新产品、新牌号、组织开发、生产了高压聚乙烯棚膜料、电缆料、低压聚乙烯高强度薄膜料、中空容器料，聚丙烯薄膜料、洗衣机料、蓄电池料，香烟丝束料等合成树脂专用料，许多产品还是燕化独家生产的产品。1999年，燕化的高压聚乙烯、低压聚乙烯、聚丙烯等合成树脂专用料比例达到 44.1%，比去年提高 10.6 个百分点，其中聚丙烯专用料的产量已经占总产量的一半以上。在满足用户急需、顶替进口产品和增加企业效益方面都取得了很好的成效。

为了满足首都的环保要求，燕化在率先全面生产无铅汽油后，又加快了清洁燃料的科研开发力度，积极开发、生产出清洁汽油、清洁柴油和车用液化气等清洁燃料。

七十年代我国第一套 30 万吨/年乙烯生产装置在燕化建成投产，燕化也是我国最早建立专门的合成树脂应用研究所的企业。多年来，燕化在合成树脂的生产和应用方面积累了丰富的经验，有一支实力强大的技术服务专门队伍。为客户提供全方位服务，尤其是售前、售中、售后技术服务，是燕化一贯秉承的经营宗旨。为了更好地服务用户、方便用户，燕化成立了以总经理为组长的新产品开发小组，并建立了产销研三位一体联手开发市场的机制。公司领导亲自带领销研市场开发小组同志赴“海尔”集团等国内知名大企业推介燕化产品，协商合作事宜。燕化“三结合”市场开发小组，坚持大企业、大用户战略，先后走访了国内十几个塑料薄膜生产大厂，向他们介绍燕化 BOPP 专用料的良好性能，无偿进行技术交底和样品试用，终于使国内七家万吨级以上用户与燕化建立了稳定供货关系。为攻下国内蓄电池龙头企业，燕化“三结合”小组五次到中国最大的蓄电池企业河北省保定风帆蓄电池厂工作，请他们做样品实验，对实验中的每一个细小技术问题，均上门热心服务，清晨坐车去保定，晚上再驱车返回燕化。正是这种真诚的服务感动了用户，目前，双方已签订了稳定的供货合同，成为稳定的合作伙伴。

洗衣机专用树脂由于技术要求高，多年来一直被国外一些大公司所占据。为了满足国内众多洗衣机生产企业需要，燕化克服种种困难，终于开发生产出高流动、高抗冲的聚丙烯洗衣机专用料，获得国家科技进步奖，并达到了万吨级生产规模。燕化的产销研联合小组先后赴海尔、荣事达、小天鹅等洗衣机生产企业进行技术服务 50 余次，燕化洗衣机系列专用料以优良的品质、周到的服务赢得了客户的信任和赞许。海尔集团等国内知名洗衣机生产企业已相继与燕化建立了定量供需关系。1999 年燕化聚丙烯洗衣机专用料销量高达二万多吨，并实现了订单生产，产品供不应求，在国外大公司所占据的市场领地，挤

出了燕化一方天地，竖起了燕化的形象和旗帜。

由于国内塑料加工企业的技术实力参差不齐，经常有一些企业在合成树脂的后加工中遇到这样那样的技术问题，因此燕化每年都派出大批技术人员进行加工技术指导，直到生产出合格产品为止。

#### □以科学管理为保证

作为国内影响较大的石化企业，燕化积极导入 CI 系统，推出了极具个性化的企业标识，全面整合企业形象，提升品牌竞争实力。实施名牌战略，树立全员品牌意识，并最终通过产品质量、品种、成本和服务，在市场上塑造出良好的燕化品牌形象。

石油化工联合企业，是物料互供、工艺相联、密不可分的现代化企业联合体，是高温、高压、易燃、易爆而必须严格管理、科学规范的特殊行业。长期的生产实践使燕化逐步形成了一套保证企业安全、稳定、长周期、优化生产的管理规范和管理体制。

燕化在逐步完善传统质量体系的同时，积极推进全面质量管理，不断健全质量保证体系，建立了产、供、销全过程的品牌质量管理，形成厂、车间、班组三级品质管理的基本框架，各部门用高质量的工作，保证了燕山品牌的高品质。全公司已有 13 个企业通过了 ISO9000 国际标准的认证，燕化三分之一以上的产品获部级以上优质产品，二分之一产品达到国际先进水平。在北京市命名的好产品中，燕化占了近十分之一。

近几年，市场竞争的压力越来越大，对企业的管理也提出了严肃挑战。为些燕化将管理创新作为应战市场，增强企业竞争实力的重要战略。将千方百计挖潜增效、降本增效、增收节支作为加强管理、增强实力的手段；将学习邯钢、模拟市场承包作为重要的管理方式，全面实施了成本推进战略。抓住成本这个关键，从供应、销售、生产、科研、技改、基建乃至后勤服务等各领域，全面建立起控制成本的科学体系，以国内外相同领域的最佳成本为参照系，通过不断加强管理，使燕化的各项技术经济指标尽快达到国内外先进的水平。

在管理内容上，从偏重生产过程的成本管理，改进为产、供、销全过程的管理。在做好“提三率、降四耗、压五费”等工作的同时，积极加强供应、销售、科研、信息、基建等各项工作的成本管理，形成全过程的管理体系。

在管理深度上，从偏重主体企业的成本管理，改进为主体与多种经营企业并重的全方位管理，杜绝对多种经营企业“重安置不重效益、重发展不重管理”的倾向，主体企业的成本管理措施同样适用于多种经营企业。

在管理方法上，从事后被动核算改进为事前、事中的主动监控，将成本管

理的重点放在管理、控制上。加强成本预测，编制有关产品产量、销售量、销售收入、销售价格、主要原材料消耗、制造成本、期间费用及当月利润的预测计划。强化事中成本控制，认真开展每月一次的厂生产经营分析会、车间的成本分析及班组经济核算。加强目标成本管理，明确管理责任，严格控制管理费、修理费、财务费、经费补贴等各项费用指标。建立了较完善的奖惩机制，增大了成本费用考核所占奖金的比例。

在管理机制上，从单一型的纵向管理改进为既有纵向又有横向的管理网络。形成厂、车间、班组三级成本管理的基本框架，充分发挥专业部门的优势，建立供应部门、销售部门、科研部门、生产技术部门等专业部门责任清晰的成本管理体系。

通过全面实施成本推进战略，干部职工的成本意识明显增强，以成本控制为中心，包括安全、环保、生产、工艺、技术、质量、设备、物资、工程、劳动、生活后勤等各项管理工作明显改进。实施成本推进战略的 1999 年，管理费、销售费、修理费、原料和燃动消耗、炼油加工费用等合计降低成本 2.2 亿元，在消化减利因素 8 亿元的情况下，燕化完成了 4.2 亿元的利润指标。

积极进行了人力资源的开发与管理，开展了“减少装置非计划停车竞赛”、“工程建设百日竞赛”、“小指标竞赛”、“争当‘九五’功勋职工”及“节能降耗，挖潜增效”、“人人为企业节约千元万元活动”、“降成本创水平”等劳动竞赛。几年来，共开展形式不同的小指标竞赛 651 项，涌现出燕化技术能手 21 名，有四名职工获得“燕化技能大奖”。每年都有 3.6 万名左右的职工参加各种形式的岗位培训学习。其中 95% 以上的干部受到了良好的培训，培训内部包括管理知识、公文写作、企业生产岗位任职资格培训和包括“装置模拟优化”、“阀门及阀门维修”、“无形资产评估”等在内的适应性培训，以及以新知识、新技术、新理论为主的“三新”知识，计算机、外语等继续教育培训。专业技术人员接受有组织的培训人均 61.6 学时。工人也受到了诸如化工、分析工、维修钳工、电工、锅炉工等多种工种的岗位技术等级培训和系统操作等适应性培训，主要生产岗位的岗位培训覆盖面已达 95% 以上，全公司在六个单位 31 个生产车间已有近万人参加计算机培训，有三千多人通过全国计算机等级考试，有 3000 多人取得市、部、国家颁发的上岗资格证书。公司积极推广创造学，开发职工创造力，促进合理化建议和技术革新工作的开发。到目前为止，公司已有 90% 的工程技术人员、60% 的管理干部、50% 的班组长接受了创造学培训。创造学使广大干部、技术工作人员和职工开阔了创新思维，每年提出的合理化建议和技术革新项目均在 5 万条以上，实施率达

32% , 年创经济效益亿元以上。

□以深化改革为动力

在品牌塑造过程中, 燕化人深深认识到, 要解决国有企业深层次的矛盾, 必须深化改革, 转换企业经营机制。

1994年11月, 燕化被国务院确定为全国百家现代企业制度试点单位之一。几年来燕化稳步推进企业体制改革和资产经营步伐, 已拥有4个控股子公司(包括一个境外上市公司、一个境内上市公司和两个国内合资的公司), 多个经改制设立的全资子公司, 并有一批跨地区、跨行业的参股公司和关联公司, 公司总投产达到203亿元。

燕化首先组建了在国内上市的“燕化高新技术股份有限公司”。该公司组建时的总股本为4500万股, 现在的股本金已达到1.29亿元。1996年9月, 总股本的三分之一在深圳上市取得成功, 筹资1200多万元。到1998年底, 燕化高新技术股份公司的总资产已达到4.45亿元。

为了实现低成本、高效率的企业扩张, 燕化利用国家鼓励兼并、规范破产的大好时机, 1996年12月28日, 燕化兼并了廊坊市天津汉沽石油化学厂。该厂的主要产品是高级润滑油脂, 按生产能力和市场占有率, 位居世界第四、亚洲第二、中国第一。该厂能与燕化形成资源互补, 能够成为燕化开拓市场的一个重要阵地, 厂址临海, 具有发展潜力, 目前经营状况良好。在此基础上, 燕化又积极组建境外上市公司, 将化工系统组建为“燕化石油化工股份有限公司”。按总股本的30%, 在境外共发行H股10.12亿股, 1997年6月24日、25日, 燕化H股分别在纽约证券交易所和香港证券联合交易所挂牌上市, 成为石化总公司系统第三家境外上市公司, 总共募集资金近20亿元。

为了更快地适应国际、国内市场竞争的需要, 燕化进一步加大改革、重组的力度, 在管理体制、经营体制、经营策略、融资渠道、技术开发和对外贸易等方面有了新的突破。按照“一体化形象, 市场化策略, 事业部模式”的原则, 建立了产销结合、财务集中、专业化管理的事业部制, 使生产直接面对用户。为解决公司建修单位业务重复、经营分散等问题, 对辅业进行了专业化重组, 成立了新的建筑安装工程公司, 组建了液化气公司、塑编公司。加大了劳动、人事、分配制度改革力度, 建立了竞争上岗机制, 调动了职工学技术、学业务的积极性。

## 北极星的品牌维护之道

企业创造一个知名品牌实属不易, 但维护品牌的知名度和美誉度也并非易

事。近些年，中国钟表业的一个老品牌—北极星，由于钟表市场供大于求，加上整个宏观经济不景气，消费品市场低迷等原因，再加上企业自身的一些问题，使企业经济效益不断下滑，北极星品牌的维护工作也受到很大影响。加之近些年我国钟表行业中涌现出的一些新品牌，新名牌，新的驰名商标，对北极星这一中国钟表行业第一品牌的地位形成了很大的冲击，给商家及消费者造成了北极星的知名度和美誉度都今不如昔的印象，因而加强北极星品牌的维护工作对于北极星人来说是一项迫在眉睫的工作。

## □北极星品牌特点分析

### 1. 北极星产品的特点

北极星产品的构成在钟表类产品中较为齐全，塔钟、特型钟、木钟（包括落地钟、挂钟、座钟）、塑壳石英钟、手表、闹钟等，这在全国的钟表品牌中是少有的。由于种种原因，目前使用北极星商标的产品，主要是各种木壳时钟、塔钟和特型钟。这几种产品在全国的时钟市场中是很有特点的。北极星木壳机芯类产品、是中国时钟产品的开山鼻祖，已有近百年的生产历史，目前北极星木钟的生产规模是全国最大的，特别是机芯的生产、开发能力和水平在全国是属一流的。同时由于机芯的生产加工属劳动密集并兼有一些资金密集，所用技术装备较多，较专业化，加工工序较多、较难，因此这种生产能力是其他企业难以替代的（目前全国仅三家企业能生产机芯，那两家企业的生产能力远少于北极星集团）。北极星塔钟和特型钟在全国也有特殊地位，一是生产厂家少，其竞争远小于其它种类的钟表产品，二是这种种不属于老百姓的日用消费品，带有生产资料产品的性质。这种产品的特点给产品品牌的维护提出了一些特殊的要求。即这几种产品在品牌维护上要相互配合、相互呼应，形成互相促进的格局。

### 2. 北极星品牌的形成过程和特点

“北极星”是中国时钟业的一个老品牌，烟台北极星集团自从 1960 年使用北极星商标以来，北极星产品确实有着不俗的表现：三次获全国最高质量奖，二次获国际系列奖，1991 年“北极星”商标被评为全国十大驰名商标，1997 年，集团下属的烟台木钟厂又在全国钟表行业中率先通过了 ISO9000 质量体系认证。优良的产品品质，较高的市场覆盖率和占有率，使北极星产品及北极星的声誉鹊起，“北极星”产品成为名符其实、享誉国内外的名牌产品。同时北极星人充分利用北极星产品的独特功能，加上适时到位的品牌广告宣传、造势策略：如北极星的塔钟和子母钟出现在诸如北京西客站、首都国际机场、上海高架轨道明珠线等全国著名的建筑物上，人民大会堂选用了北极星

大型壁挂钟，1991年江泽民总书记出访前苏联，选用了北极星钟表作为礼品。尤其值得北极星人骄傲的是，1999年12月31日在千年交替的历史时刻，北极星特种钟作为“中华世纪坛”的计时钟，承担了中华民族奔向新千年历史性的计时重任。“古老的中国有条河，她的名字叫黄河，中国的时钟有颗星，她就是烟台的北极星”，这句脍炙人口叫人耳熟能详的广告语，曾响遍大江南北，给消费者留下深刻而美好的记忆。

### 3. 烟台有钟表生产发祥地的地缘优势

烟台是中国时钟产品的发祥地和生产之乡，一般认为1915年中国时钟工业的奠基人李东山在烟台创办的“宝时钟厂”，开始了中国时钟工业的历史先河，此后烟台一直是中国重要的时钟生产基地。烟台有很多钟表生产厂家，这些企业用自己的生产营销活动，用自己的产品强化和维系着烟台钟表之乡的美誉。而北极星品牌的优势是与烟台钟表之乡的美誉联系在一起的，就像人们一谈起瑞士，便想到名牌手表，一谈起日本，便想到许多名牌家电一样，在中国的许多地方，人们一谈起烟台便会想起北极星（笔者在承担北极星产品市场营销战略研究的课题时，外出调查走访了全国许多钟表销售商场，经常会出现当问售货员某某钟是哪厂家生产的，售货员会随口答道是烟台产的，那口气似乎表达着这样一种信息或暗示——只要是烟台生产的钟，就是“好家伙”），同时一谈起北极星便会想起烟台。一个产品品牌与其产地之间产生这样好的、强烈地相得益彰的互补效益，这在目前中国的时钟行业中，是其它的品牌和地区所不具有的，而且也是难已实现的。

### 4. 北极星品牌的历史悠久

北极星成为名牌的时间过程较长，从1956年其产品使用“北极星”商标开始，已有40多年的历史，是一个老品牌，有着深厚的历史沉积和底蕴，在其品牌的形成过程中，不仅有广告宣传所起的作用（在北极星创品牌的时候，各种媒体的广告宣传对品牌的作用远没有当今这么强大），更重要的是靠消费者良好的口碑。这样形成的品牌，其牢固性很强，相比近些年主要靠地毯式轰炸的广告宣传造势而造就出来的较高知名度的品牌，有较持久的市场生命力。在我们所做的市场调查，仍有42.92%的人认为中国时钟类产品中北极星品牌的知名度最高，对其印象最好，认为北极星比其它品牌稍好的占38.87%，而认为北极星与其它品牌差不多的占13.55%。北极星不如其它品牌的仅占2.72%，对北极星品牌不知道的仅为1.93%。由此可以看出，北极星品牌的知名度和市场美誉度仍保持在较高的水平上。

## □ 钟表类产品品牌对消费者购买行为的影响分析

钟表产品的品牌对消费者购买行为能产生多大的影响，这在很大程度上会影响到厂家对其产品品牌创立及其维护策略的选择。为此我们选择了价格、质量、款式服务、功能、品牌 6 个因素，询问消费者在购买时钟类产品时最先考虑哪个因素。其调查结果见下表。

市场 \ 因素	价格	质量	款式	服务	功能	品牌
总体市场 (%)	36.35	22.46	32.69	0.66	0	7.84
大城市 (%)	34.57	22.30	38.75	0	0	4.37
中小城市 (%)	40.58	21.06	30.98	7.32	0	6.06
富裕地区 (%)	36.15	23.10	36.90	1.07	0	2.78
贫困地区 (%)	36.67	21.40	25.79	0	0	16.14

总体而言，消费者对时钟的价格、款式、质量的重视程度是较高的，而价格和款式为突出，特别是款式，对于大城市和富裕地区的消费者来说，更是第一位要考虑的因素。但消费者将品牌做为第一考虑因素的只占 7.84%，与价格、款式、质量因素相比是较低的，这种情况在钟表类产品的销售中是一特殊现象。对于时钟产品，特别是木壳钟类的产品，从全世界的范围看，都没能出现像手表类产品，如劳力士那样的大名牌，钟相对于表而言，品牌效应也是较低的。这是因为其一，与人们的消费心理有关，因为配名表，可以直接地显示出主人的身份、地位等，而钟则是摆在家里，不能直接地反映出主人的这类特征，则其名牌的效应和意义就丢失很多。其二，与家电、汽车等名牌产品的实用性相比，这类产品的名牌，即标志着其质量、售后服务等相关要素都是一流的，产品拥有综合的“高品质”，而这一“高品质”的特征是难以观察其产品的外貌所观察得到的。而对钟表产品来说，虽然人们对其质量较为重视，但钟的质量一般分为两类，一是钟的机芯走时质量。目前国内产品这一质量都已过关，而且有关这方面的质量技术参数不是很多，因此消费者对这类质量问题都比较放心。二是产品的外观质量，即产品加工的精细度、表面的美观度等。这一质量的高低是可以通过观察其产品的外观就能得知的。同时消费者对售后服务等因素的要求相对不是很高，因此人们看不到的名牌与非名牌的区别也不是很大，自然消费者对产品是否名牌的关心程度也相对下降。其三，目前中国的消费者所购买的时钟产品其价格如落地钟大部分在 2500 元以下，而挂钟则为百十余元钱，这也算不上什么特别值钱的重要商品，因此人们对这类商品本身的重视程度就不高，而越是消费水平高的消费者，其重视程度就越淡化。这也是表中所示的大城市和富裕地区对品牌的重视程度低于中小城市和贫困地区的原因之所在。因此对时钟的生产厂家来说，没有必要像手表厂家或家电厂家那

样花大成本、下大力气来创造名牌，维护名牌。但同时也要看到，在同类时钟产品中，在其他因素差不多的情况下，品牌的重要性还是很大的，特别是对于落地钟销售的影响更大。在目前国内落地钟产品中，如前所述品牌最响的是“北极星”，“北极星”的市场占有率也是最高的。因而从这个角度看，创造品牌和维护品牌也应是北极星集团长期的、重要的任务。

在分析了北极星品牌的市场表现特点后，笔者认为北极星品牌的维护工作应遵循以下原则：品牌维护工作不间断，具体措施分市场，投入经费应适当，“小打小闹”美名扬。近期可重点做好以下几项工作：

(1) 继续利用特型钟独特的优势，积极争取利用可以扬名的机会来宣传品牌，树立良好的品牌形象。

(2) 在大城市及富裕地区要多利用经销商的渠道和手段，做品牌宣传工作，如印制一些宣传册，搞一些有奖销售等促销活动，在一些大型钟表商店中，摆放特制的产品介绍牌，写明烟台钟表之乡的有关历史情况，北极星产品的发展历史，北极星产品的特点、获奖情况、产品质量情况、产品特性及使用方法，全国第一家通过 ISO9000 认证的钟表生产厂家等信息。

(3) 统一规范北极星在全国经销商的牌匾样式，使其成为宣传品牌的良好载体。另外可将北极星跑往全国各地的送货车，在车上挂上适当内容的条幅，使送货车变成在全国流动的品牌宣传车。

(4) 在中小城市和贫困地区，可加大品牌宣传的力度。注意商标标志在产品使用上的规范性。目前北极星产品特别是落地钟，在产品的商标使用上很不规范，有的光有北极星的图形标志及英文，但没配中文，且字体不一致，不标准，写法不统一，有直形写的，有弧形写的，有的有厂家名称，有的没有厂家名称。因此有必要按照 CI 的要求，做好北极星商标的标准形象设计，制定商标的标准图案、标准字，在一切需要使用商标的地方和场合，统一的、规范的使用。

## 以 CIS 为本的科龙电器

CIS 其全称为 Corporate Identity System，一般译为企业形象设计系统。科龙股份有限公司的创始者即具有现代营销观念，及早把企业形象设计作为未来公司发展的基本策略，把一个仅有 9 万元活动资金的乡镇企业经过 10 年左右的时间，发展成为全国乡镇企业规模最大的企业。1994 年，在全国 500 家最大工业企业中排名第 154 位，全国家电行业中上缴利税名列前茅。

科龙电器有限公司起初只是广东顺德县容奇镇的一家机修厂，生产过插秧

船，后来因插秧船没人要，又试着组装汽车。当组装的汽车没有市场时，又改生产钢家具，结果又不行，才改生产电饭煲。这么一家设备简陋的乡镇小工厂几经波折，惨淡经营，一直走不出困境。到 1983 年，随着改革开放政策的全面铺开，容奇镇领导决定该厂试制电冰箱，这时才算是今天科龙电器股份有限公司的开始。镇里给了 9 万元试制费，在几位有干劲、有创造精神的工厂骨干带领下，日以继夜地艰苦研究和试制。他们参阅了国内外有关冰箱生产、技术及销售方面的大量资料，并结合中国消费群体的特点，终于在 1983 年 9 月试制成功第一台冰箱，并顺利通过鉴定，1984 年 10 月，正式投入生产。

从试制第一台冰箱开始，决策者们就充分吸取了以前的教训，从国外著名企业 IBM、可口可乐、本田汽车公司的形象塑造中受到了启发，深刻认识到树立质量意识和竞争意识，为产品设计一个好形象对于一个企业今后的发展壮大至关重要。当时国内市场上销售的冰箱大多数是单门冰箱，他们却用手工敲也敲出个双门冰箱来。他们通过市场调研，了解到顾客希望冰箱既能“入得厨房”，是实用品，又能“出得厅堂”，是一种陈列品。因此，他们在第一台冰箱试制中，就精雕细琢、精益求精，使人一见就喜爱。

1984 年正式投入生产，当年产量 3000 台，产品投向市场后，成为抢手货。1985 年产量 3 万台，它在如林的竞争强手中占了一席之地。但是，该厂面临的困难和挑战是十分严峻的。冰箱虽是一种家庭用品，但它却是现代电器技术的一种较新的科技。作为一个乡镇企业，规模小、资金少、设备和技术人员不足。要想使企业上层次，上规模，实现“质量取胜”的 CIS 经营策略，必须吸引先进的科技人才，引进必要的先进生产设备和生产技术，制定明确的战略目标，否则在茫茫的市场大海中不知航向，那非但会徒劳无功，甚至会驶向死亡的岸边。

科龙公司确定正确的发展战略目标就是以市场为导向，时刻准备市场经济浪潮的洗礼。他们懂得要立足市场，关键要产销对路，要注重质量，要有适宜的价格，要有市场的主体形象，要有精明的营销手段和优良的售前售后服务。科龙每生产一个产品，首先做好市场调查，捉摸消费者心理，市场需要什么就开发什么。目标确定后，总是先做出样板，请商业人士提意见，改进、展销、反馈。这样，产品一面向市场，就会受消费者欢迎，不会产生失误。另外，不惜重金从全国各地招集了大量技术和管理型人才，增加了企业发展的后劲。同时从国外引进了先进的技术和关键设备，他们并没有就此满足，而是注重吸收消化，在此基础上大胆进行创新。公司生产的容声牌冰箱不仅质量好，而且式样新颖，深受消费者喜爱。继容声冰箱之后，公司又根据市场需求研制出了

“科龙”牌空调。把两种产品确定为公司的主导产品。

为了实现企业步入高速度、高质量、高效益的发展快车道，实现多元化经营，公司进行了股份制改造。为了能显示公司加入国际大市场的雄心壮志，容声人毅然决定用“科龙”命名新组建的股份有限公司和空调器新产品注册商标，预示着企业犹如“科学的巨龙”，走向世界、走向未来，迈向崭新的科技领域新时期；同时，象征产品的高档次、高科技品质和科龙人不断领先，永远向前的精神意念。“科龙”这个三位一体（企业名称、商标名称和产品名称）取代过去的“广东珠江冰箱厂”（厂名）、“容声”牌冰箱（商标和产品名称）。

在 CIS 战略中，科龙人演化成了更具成熟感，现代化、国际型企业的新形象更鲜明，企业原有的“质量取胜”、“创市场饱和后仍畅销的名牌”的经营理念，得以继承和强化。在 1992 年推出的“科龙”牌空调器十分畅销，连年翻番增长，夺得全国空调器质量检测的第一名，成为我国方兴未艾的“空调器大战”中的名牌。其“容声”牌电冰箱除了荣获国家优质产品金质奖外，连续 7 年被评为“全国最受消费者欢迎的轻工产品”。自 1991 年起，其产销量一直雄居全国榜首。并先后获得进军国际市场的国际 IBC 认证、欧洲 CB 认证和美国 UL 认证。

“科龙”的 CIS 战略在表里如一的高度融合上，取得了显著成就。一座雄伟的科龙电器城座落在绿茵的广场上，充满了现代气息。进入厂内，科技进步与管理进步同时并举，成为推动企业进击市场的两个轮子；具有 90 年代国际先进水平的单班年产 75 万台电冰箱、单班年产 40 万台空调器自动化生产线，运用 CAD 计算机辅助设计系统开发新产品和运用 MRPII 资源计划管理计算机系统组织现代化大生产，对公司属下的五厂一科实施共有 250 多个终端的电脑联网管理和闭路电视监控。一切都按照现代化管理规范进行操作，技术上严格按照国际标准和国家标准检测。现在，那“容声容声，质量保证”的宗旨，创“一流企业、一流管理、一流产品、一流服务”的方针得以充分发展，科龙公司正在向更远大的目标迈进。

### “美的集团”如何实现其品牌战略

每当我们一提到国外著名大企业，总会自然联想到它们的相关产品品牌。例如一说到日本索尼公司，自然想到公司生产的高品质彩电，还有 Walkman 随身听。我国的一些优秀企业也逐渐学习国际上现代企业的营销策略，并取得较大的成功。“美的集团”就是这样的典型代表之一。

“美的集团”是广东美的集团股份有限公司的简称，在 1980 年，它是广东省顺德县一个小镇的小作坊，“美的”创业之初，其经历并非美的。在全国几千家电风扇厂竞争冲杀中，论设备和技术，“美的”是小弟弟；论生产电风扇历史，“美的”亦是较短的。但是，“美的”人不因此而裹足不进，相反，敢于开拓，敢为人先。该公司在全国电风扇大战中，率先采用塑料外壳代替金属外壳，大大降低成本，使其在激烈的竞争中杀出一条生路。此时“美的”人在市场风浪的搏击中，逐渐意识到市场需求不断发生变化，电扇产品不应是公司的唯一产品。随着人们生活水平提高，空调必将是其替代品，应当及早开发研究和生产出自己的空调产品。空调是高科技产品，应当及时开发研究和生产出自己的空调产品。空调是高科技产品，是高层次享受的象征，自己原来的形象显然过于落后。应当树立一个全新的形象。1984 年公司全面实施它的品牌战略。

首先从创立的“美的”名字开始。“美的”美在其真善美，美在巧妙。它作为企业、产品、商标“三位一体”的统一名称，作为表述产品质量和企业形象的美恰如其分，定能博得市场大众的认可。

“美的”的决策人还充分考虑到它足以涵盖各个产品、各行各业、国内国际市场。它是一种“美的事业”，公司永远作业，无限发展；它的形象，给社会公众和消费者以亲切感、优美感、愉悦感，并产生无尽联想。其次，“美的集团”在其广告策略上，把广告定位和促销活动提高档次，突出品位高、质量高，目标是造就名牌和名流企业形象。它除了在全国主要报刊和中央电视台做广告外，还推出巩俐电视广告片。他们在设计名人效应与名牌行销过程中，非得争取当今最红的影坛明星巩俐出场不可。利用明星做广告，其核心是突出“美的”是以“创造完美”作为企业精神、经营理念和行为准则的。

“美的”人把创造美渗透到每一空间，贯穿全员行动，见诸一切媒体，同其企业文化水乳交融。该集团的建筑文化、广告文化、销售文化、开拓文化、车间班组文化，均具特色。“美的”CIS 中的标准色，表现为蓝、白二色，有如蓝天白云。美的工业城的现代建筑群、写字间、标牌、名片、办公用品、事务用品、运输工具、包装设计、食堂餐具、洗手间等等，皆是一体的蓝白相间的色调，同其生产的“美的风扇”，“美的空调器”等产品色泽相谐，给人赏心悦目、清凉优雅的感觉。这样精心的设计对于挑剔的现代消费者来说，也不能不产生一种挡不住的诱惑，对该企业及其产品油然而产生一种良好形象。

“美的集团”实施其品牌战略中，更加注重科技进步的作用。多年来，它对科技投入从不吝啬，对人才引进和培养更是不遗余力。该集团除了从大专院

校、科研机构物色人才外，还登广告公开以重金招聘人才。几年来，“美的”从全国各地招聘的各类人才达 600 多人，其中不乏博士和高级工程师。现在，该企业的 4600 多名员工中，12% 以上为大学文化程度。“美的”由于人才配套，其产品一问世便起点高。创业 10 多年来，除了开发出各种电风扇外，还开发出窗式、分体式、柜式 3 个系列的 27 种型号的空调器，并已实现批量生产和批量出口。现在“美的”成为国内空调出口量最大的厂家。于 1994 年 5 月，由国内贸易部、中国制冷空调工业协会等单位主办的空调调查活动中，“美的”被评为国产名牌空调，“美的”当家人何享健也被命名为“中国首届空调大王”。“美的”产品一直按国际标准组织生产，因此也先后获得了美国 UL、德国 GS、英国 BS、加拿大 CSA 等国际标准认证，为其产品走向国际市场铺了路，到目前为止，其产品已销往世界五大洲 36 个国家和地区。

“美的集团”进一步扩展自己的产品品种，开发了电饭煲、吸尘器等小家电，也深受用户欢迎。经过 14 年的艰苦而有效的经营，发展成为全国日用电器制造业最大的企业之一，是全国 500 家工业大企业之一，是世界上最大的电风扇厂。它从 5000 元资本起家，现在资产已达 23 亿元；企业已形成年产 600 万台电风扇、50 万台空调、100 万台微机、50 万台小家电和 50 万只高档电饭煲的生产能力。1994 年实现销售收入 20 多亿元，出口创汇近 3000 万美元。现在，在广珠高速公路旁的北窖镇那 10 多幢蓝白相间组成的宏伟厂房，就是今天的“美的集团公司”，它占地 24 万平方米，建筑面积 28 万平方米，那简直是一座美的工业城。谁也没有想到，14 年前，这里还是一片荒芜的小坡地呢！

## “康佳”驰名之路

康佳的前身是光明华侨电工厂，与港商合资之初，他们就有一个信念：要开发自己的产品，创出自己的牌子。引进资金、技术、设备和管理，是为创造自己的品牌服务。1982 年 5 月，当第一台收录机开发出来后，他们没用港方的品牌，而是注册了一个响亮的新名字：康佳！如今，康佳集团依靠自己的品牌效应，已使自己原本不足百人的来料加工小厂，发展成为一家年销售收入达 50 亿元，综合产量 303 万台的大型骨干企业集团。被列入国家 300 家重点企业集团。在“全国 500 家最大工业企业”排名中列第九十二位，1997 年“全国电子工业百强”排名居第四位。被评为中国“十佳上市公司”，“全国十大最佳合资企业”。1990 年 10 月，康佳彩电就摘取了全国彩电行业至今的最高奖——国家优质产品银奖；1992 年 4 月，获得西班牙“第二届国际领先企业

奖”；康佳创建至今，奇迹般地创造了 20 多个全国第一，已为国家赚回了 130 个康佳。

为了更好地利用“康佳”牌子创效益，他们在努力使康佳（KONKA）成为消费者中叫得响的名牌的同时，及时做好商标注册工作。目前，康佳国内核准注册的商标分八类共 58 个，从而全方位地保护商标专用权。他们还适时注册、使用康佳二级商标，在康佳总商标下，将彩电、音响、通讯产品分别冠以“彩霸”、“劲力”、“好运通”的二级商标，以适应不同系列、不同品种的多元化产品结构。1995 年，康佳集团向国家商标总局申报了马德里国际商标注册，注册领土延伸达 22 个国家。另外还单独在英国、南非、泰国、越南、老挝 5 个国家注册，使康佳商标保护范围扩展至世界各地。

康佳集团总经理陈伟荣说：“企业想在商海中破浪远航，质量之船必须坚实，名牌之帆才能高扬。”因而，康佳实施名牌战略，首先在质量上扎扎实实狠下苦功。公司将“忽视质量等于自杀和犯罪”，“制造质量不高的产品无异于抢劫”的醒目标语张挂在员工打卡通道上，让全体员工每天上下班都目诵一遍，使质量意识深入人心，警钟长鸣。他们把产品质量、工作质量、服务质量和人员素质紧密结合起来，创造了“全员、全企业、全过程、全系统、全天候”的“五全”质保体系，编写了特区企业第一本《质量管理手册》，使企业从设计、生产到服务等各项质量活动都处于受控状态。同时，他们把质量关口前移到配件企业的生产环节中去，以促证终端产品高质量。

1992 年底，康佳一次性通过了国际质量权威认证机构 DNV 和国际认证的联合认证，成为全国首家获得 ISO9001 证书的电视生产企业。这不仅标志着我国的彩电行业质量管理上了一个新台阶，而且表明了康佳在与国际先进国家企业管理接轨上再次发挥了“领头羊”的作用。之后，康佳集团在 1994 年实施了“循环质量整改”，1995 年开展了“质量提高年”活动，1996 年开展了“质量腾飞年”活动，使公司的质量管理和产品质量，年年上新台阶。由于不懈地坚持“质量第一”的宗旨，康佳产品先后获得美国 UL、加拿大 CSA、德国 FTZ、英国 BS、澳大利亚 SAA 等标准认证，彩电免检进入国际市场，年均出口彩电约占全国出口彩电总额的 1/5。在国内市场，康佳产品成为国货精品一族，连续 5 年被评为最受消费者欢迎商品和中国消费者协会推荐商品。

与此同时，康佳集团决策层始终把搞好售后服务工作放到“参与市场第二次竞争”的高度来认识，实施“顾客满意工程”，“康佳产品遍四方，售后服务到府上”，这是康佳集团向 1900 万用户作出的郑重承诺。康佳集团在总部建立了高效、有序的售后服务中心，对用户的来电、来信、来访、邮购服

务、委托维修等业务全部实行电脑化管理。并建立了遍及全国 29 个省、市、自治区的 34 个售后服务站和 3100 多个特约维修点，确保每个康佳用户能及时得以优质便捷的服务。

争创名牌需要有强大的科技开发实力做后盾。1987 年底，靠来料加工起家的康佳才得到国家批准，成为国内第五十七个彩电定点生产厂家。

先天不足后天补。康佳人说，不怕起步晚，就怕起点低。他们给自己提出目标：“领先国内，赶超世界！”

从 90 年代起，康佳每年以 20% 的速度更新仪器、设备，在 20 多条生产线上，引进各种先进设备达 2000 多台套，其中 SGI 工作站、电脑插排机、国际全制式信号源系统、精密模具设计与加工中心等主要设备，都具有国际 90 年代先进水平。仅“八五”期间，康佳就投入技改资金 8513 万元，技术开发资金 10880 万元。

引进技术、引进设备，在康佳人看来，只是借别人的拐棍而已。唯有坚持不懈地自主开发，通过技术积累形成强势，才能学会自己走路，才能真正后来居上、迎头赶上。

把高技术的落脚点放在提高自主开发能力上，使康佳牢牢占领市场制高点，新产品更新换代始终保持国内最快水平。彩电近年流行的“画中画”技术，国内有的企业投资上亿元引进，而康佳立足自主开发，只花了 500 万元，以价格优势顶住了“洋货”的强大冲击，赢得了市场。1996 年推出的 T2988P（29 英寸）、T3488P（34 英寸）大屏幕彩电，都是首次完全由国内科技人员自行开发的大屏幕彩电，均开国内之先河。近两年，康佳新产品产值率达 85% 以上，彩电国产化率达 95%，大屏幕彩电国产化率达 90%，均居国内领先地位。1994 年康佳集团被国家经贸委授予“中国工业技术开发实力百强企业”的称号。

把依靠名牌上规模与依靠规模创名牌统一起来，运用股份化体制进行规模迅速扩张来提高市场竞争力，是康佳集团近几年探索成功的发展道路。

跨入 90 年代，康佳提出了运用股份化体制，进行多元化经营，走外向型国际化道路的发展战略。根据这一思路，康佳集团首期投资 1.2 亿多元，独资兴建东莞康佳电子城，形成了生产能力 3 倍于深圳总部的康佳主要生产和出口基地。同时，抽调精兵强将，投入巨额财力，以合资控股的方式，北上牡丹江，建立了牡丹江康佳实业有限公司；西进西安，建立了陕西康佳电子有限公司；东联滁州，建立安徽康佳电子有限公司，均获得成功。构筑了华南——华东——东北——西北“四面出击”的生产经营格局，为康佳集团扩大生产，

形成规模效益奠定了坚实的基础。康佳集团实现第一个 100 万台生产规模用了 8 年的时间，而达到第二个 100 万台仅用 4 年，时间缩短了一半。当要达到第三个 100 万台，康佳给自己定下的时限是两年。先期建立的牡丹江康佳实业有限公司以其生产迅速且业绩斐然，成为深资北上的成功典范。

康佳集团随着 4 个生产基地的建立成形，全国各地的经营机构也在不断发展壮大。目前，康佳已在全国建立 33 个营销分公司，使康佳在全国的经营风格日趋强劲。1996 年，康佳彩电国内市场占有率从 1995 年的 9% 提高到 13%，列居全国同行业第二位。

为了开拓更广泛的市场，康佳集团正确处理市场与利润的关系，把占有市场放在第一位，主动出击，巧用价格杠杆，及时启动了精品优价工程，不断推出适合城乡大众消费水平的物美价廉产品。康佳集团长期以来，坚持致力于塑造良好的企业形象，形成了导入 CI、热心公益、广告宣传三驾齐驱的态势。

### TCL：品牌、市场、资产的良性之动

TCL 集团是由 5000 元财政借款发展起来的大型企业集团，经过十几年的发展，TCL 集团公司的主导产品已成功地实现了从录音机磁带到电话机的拓展，再到视听产品、电子通讯产品、低压电器及电子计算机技术等领域的三次战略转移，实现了在经营观念上超前转变，在经营管理上超前实施，在经济上超前受益。

“有计划的市场推广”营销战略为 TCL 集团的第一次创业打下了坚实的基础。在此基础上，TCL 集团在二次创业中提出了将“品牌、市场、资产”三者的优势进行整合，三环互动的战略、措施。充分利用自己的市场网络优势，进行兼并扩张与内部重组，以较小的增量，控制更大的资产。循着先有市场，后有品牌，再有生产基地的逆向经营方式，抓住机会，果断切入大屏幕彩电市场。随着对陆氏、美乐兼并的成功，TCL 的资产规模急剧扩大，使 TCL 的品牌价值得到了极大的升华。TCL 品牌的无形资产增强了 TCL 产品在市场上的竞争力，企业在急剧扩张的同时，利润、销售收入、出口创汇保持了较大的增长幅度。

#### □以市场扩张资产（资本）

TCL 集团的发展从初期“借船出海”到实施大公司战略，走出了一条不断开拓进取的企业发展成功之路。TCL 首先成名于电话机，TCL 通讯设备股份有限公司是深交所的上市公司，电话机国内市场的占有率近 50%。公司先后与韩国的金星、日本的健伍、香港的长城等世界著名的电子企业合作，通过引

进、消化、吸收国外先进技术和资金，集团公司一手抓产品开发，一手抓市场开拓，通过多元化、多层次、多渠道地拓展国内外市场，使 TCL 的产品适应市场的需求。

作为长期经营电子产品的 TCL 公司，充分发挥自己在市场网络方面的经验和情报能力，做了大量细致的市场调查。他们发现彩电大屏幕化是电视产业发展的必然趋势，市场上中小屏幕向大屏幕发生结构性变化这个机遇被它们敏锐发现并紧紧抓住。当时，国内虽然有些厂家跟在日本后面亦步亦趋，但质量、性能价格比均不尽人意。因此，TCL 根据国内实际情况，决定不在普通屏幕机型上进行恶性竞争，而是选择了 28、29 英寸的大屏幕彩电为切入市场的主要品种。在产品设计中灵活运用价值工程原理，大胆地取消了国内无用的国际线路设计和不必要的功能，大幅度地降低了成本；同时将国内实用性强的线路设计、造型款式、多制式和全功能遥控等作为技术主攻方向。结果一炮打响，在国内同行业中名列榜首，超过了国外品牌同一型号的市场占有率。TCL 王牌 29 寸大屏幕彩电的问世，率先打破了进口彩电一统市场的局面，不断从外商手里夺回国内大屏幕彩电市场的份额。

1996 年度，集团公司重组 TCL 电器销售有限公司，调整了现有的基层网络，建立和发展了部分区域网络，强化内部管理，提高运作效率，从大区域——分公司——经营部——以及基层机构，依以批发大户带动销售的战术策略改为以多个经营部统筹运营，就地作战的战略方针，把零售和中小批发结合起来，适度控制二者之间的结构比例，有效地提高对各省市区域市场的调控水平，加大调控力度。

各生产工厂实行出厂单机条码化管理，杜绝了跨地区越界经营，扰乱内部统一价格的现象。实行上下之间，各分公司，经营部之间的销售干部的交流，使他们相互提高管理水平，相互了解各个环节的特征，增加营销网络人才的培养机遇。将过去分公司之间完成任务的绝对值评比这一传统的考核内容，扩大为从三个方面考核分公司；完成任务总额百分比的排列；万元资金利润率的排列；回款资金结构排列。同时，还考核财务基础管理、网点基础管理、区域销售纪律执行状况等业绩。从而，提高了每个分公司区域内的整体素质和竞争实力。

销售公司投资了 6000 万元，进行全国销售大区域、分公司、经营部的微机联网。通过计算机网络进行每天的数据交换，总部可以随时了解各地的信息，分公司也可以随时查询有关的信息资料，包括 TCL 产品在各地的市场份额，竞争对手每天的销售情况等，形成整体的信息反馈，以对市场和营销网络

管理作出快速反应。

营销网络除了销售 TCL 王牌彩电，其它 TCL 家电产品的销售也通过这个网络，利用这个网络的整体吞吐能力。总部成为一个配货中心，控制最低的价格，让各地的分公司在当地以较低的价格出手，加速回笼现金。这样既增加了分公司的销售利润，降低同一时间、同一空间的销售费用，又提高了总部的现金周转速度和数量，增创了经济效益。

这一网络对于 TCL 品牌的推广和推动公司实力的高速增长有着巨大的意义，它与公司的品牌一起成为公司的巨大财富。兼并香港陆氏的彩电项目之所以成功，很大程度上在于有这个网络，这个网络是与外资争夺中国彩电市场的雄厚资本。

为了充分发挥网络的作用，创造性地提出了“有计划的市场推广”。首先，有目的地收集市场信息，做好市场的细分和定位工作，把用户、竞争对手、价格性能比和技术等因素的信息反复筛选、比较，制定产品政策。其次，制定周密的推广计划，从公关广告、推广策划、价格策略、销售方法、产品配置和目标销售额等方面，优化设计、优化组合。最后，配合品牌和服务的推广，实现总体的营销推广战略。

TCL 的资本经营表现出非常鲜明的市场导向特征。TCL 南下北上兼并陆氏，美乐都有非常明确的目标市场，不是单纯地着眼于扩大市场规模。这种以市场为导向的资本经营延伸了作业链，拓展了经营空间，减少了上下游业务关联方的风险，加强了企业的竞争力。以市场为导向的资本经营双赢模式实现了优势互补，使双方皆有利可图，兼并的成本低、难度小、包袱轻、效益好。

对香港陆氏彩电业务的兼并，首先着眼于扩展产能，此举使 TCL 从此有了自己的彩电生产基地，年产彩电能力提前达到 200 万台以上，降低了经营成本，获得了规模效益；其次，陆氏拥有完整的科研开发设施，技术力量雄厚，兼并之举使 TCL 在技术上有了长足的发展；此外，通过与外商合资经营吸收，学习了海外企业管理经验，海外经营人员本地化措施，推动了内地管理人员的能力、素质的提高，促进企业经营机制和经营理念的转变。

#### □以资产培育品牌

90 年代以来，国内彩电市场已是买方市场，彩电企业之间竞争激烈，不少彩电厂家由于经营困难纷纷寻求与外商合作。TCL 的合资方式与众不同，主要以品牌来确立自己在合资企业中的主体地位，利用外资来开拓自己的品牌及市场。TCL 与长城电子集团公司合作就是其中一个范例。

在发展大屏幕彩电时选择了在彩电行业具有相当实力但尚未拥有名牌商标

的香港长城电子集团作为合资伙伴，香港长城主要为海外市场客户作加工生产，没有自己的品牌。TCL 利用长城在家电产品方面丰富的生产经验，具有一定的海外市场，生产技术和资金的优势，希望进入内地市场但没有自己品牌以及缺乏对内地市场进行独立开拓和能力的情况，抓住机遇与长城合作，迅速开发出满足国内市场需求。性能价格比明显优越的系列 TCL 大屏幕彩电，配之以有计划的市场推广，通过利用外资来培育提升民族品牌。使 TCL 在没有自己彩电生产基地的情况下，创出了 TCL 王牌彩电的著名品牌。

TCL 电子集团在上彩电项目之初，资金也非常困难，曾有一实力雄厚及有知名品牌的跨国公司想与 TCL 合资，条件是控股和使用外商商标。他们的目的很明确，就是利用中国的企业作为进入中国市场的跳板。为了创造中华民族自己的名牌，保持对企业的自主权，TCL 拒绝了 this 计划而选择了同意采用 TCL 商标的外商为合作伙伴。

TCL 利用品牌优势，进行品牌经营，成功地兼并了港资陆氏彩电项目，使品牌优势进一步得到强化，为 TCL 在今后的资本扩张中确立主体地位打下了坚实的基础。

1997 年 TCL 兼并控股河南美乐公司，组成了一个新的企业，使 TCL 在北上发展的战略上再一次赢得了主动。TCL 以大屏幕彩电销售城市市场为主，而美乐以小屏幕彩电销售农村市场为主，双方的产品对市场具有互补性。1997 年 9 月份新公司开始运作，第一个月的生产就达到了 1.8 万台彩电，美乐方就分到了 250 多万的利润，到 1997 年底，美乐方分到的利润达 3000 多万元，远远高于自身生产 20 万到 30 万台美乐彩电的利润。对于 TCL 来说，品牌的知名度又在中原大大地提高了一步，主体地位得到了更进一步的加强。

#### □以品牌开拓市场

由于所经营的家电产品是技术发展已经是比较很成熟的通用产品，在产品的质量、生产技术、品种款式等方面，任何企业都很难永远保持绝对优势或形成垄断。因此，激烈的竞争主要体现在市场的竞争上，而市场竞争中最具长期效应的莫过于“品牌”。

TCL 靠自己的品牌效应兼并河南美乐电子集团的成功，使 TCL 进入了一个极具潜力的中原区域市场。美乐在中原、东北、华北的农村市场变成 TCL 的市场，形成以河南郑州为中心、500 公里的半径范围内 4 亿农村人口市场开发的新基地，加快了 TCL 对农村市场的开发和拓展。

目前，TCL 这一品牌已经远远超出了电话机本身，品牌效应已经实现。电话机的销量得以占据半壁江山，大屏幕彩电的销售全国名列前茅。目前，公司

正在进行新的品牌战略策划，随着新大楼的竣工，经营管理条件的改善，企业形象的升华和持续全面导入 CI、TCL 正在以崭新的形象走向世界，拓展市场。

品牌的功能在于提供消费者选择产品时作为购买的依据，减少消费者冒险的可能性。许多外国的著名品牌凭着在人们心目中的地位拓展市场，进行大规模的销售，依靠品牌的优势获取最大的利润，TCL 所走的道路正是品牌经营之路。

1997 年度，TCL 集团全面设计企业 CI 手册，把企业形象标识统一到每一个方面，作为企业内部的一项法规，将手册发到网络的所有基层单位，网络的所有员工必须严格执行手册的各项规定和标准，维护企业品牌的统一形象。任何单位、个人不得以任何理由擅自修改违反企业形象标识和手册的各项规定。TCL 充分发挥品牌对营销网络扩张市场的强固作用，不断发掘品牌的附加价值，使它在整个网络里形成巨大的无形资产，每个消费者、商家都能处处感受到品牌存在于社会的立体空间，感受到 TCL 营销网络的文化氛围和渗透。

#### □品牌、市场、资产的良性互动

TCL 集团有一个好的经营机制和企业家队伍，在有形资产和无形资产方面具有三大优势：现有的存量资产、高知名度的品牌、通畅的覆盖面和较广的营销网络，TCL 将这三方面进行了整合，实现了三者之间的良性互动。

利用市场网络吸引了陆氏、美氏及其它海内外等更多的资本；利用存量资产进一步培育了 TCL 品牌，并进一步提高了品牌的价值和含金量；利用 TCL 品牌和所蕴涵的企业文化，强化了市场营销网络，以品牌促进市场。形成利用资本，资本来培育品牌，用品牌进一步开拓市场，用市场网络进一步吸纳更多的资本的良性循环圈。

此外，市场网络的扩展又使 TCL 的品牌价值得到了升华，TCL 的市场网络成了善于发现市场、开拓市场、服务有保障的代称；TCL 的品牌效应使 TCL 的无形资产不断增值，成功地参与资产经营，在 TCL 对陆氏、美氏的兼并重组中起到了重要的作用；资产的增值与资产经营使 TCL 不但成功地拓展了城市市场，而且快速拓展了农村市场和海外市场。

TCL 以市场为出发点和终结点，循着市场网络→资产→品牌→市场网络和市场网络→品牌→资产→市场网络，又回到市场的两个方向进行整合，形成三大优势连环互动良性循环的格局，使 TCL 持续发展，大步迈向 21 世纪的新台阶。

## 兖州矿业（集团）有限责任公司质量至上战略

兖州矿区是“五五”期间国家确定的重点建设的八大能源基地之一。改革开放以来，公司遵循市场经济规律，紧密结合行业的特点，制定了“以煤为本，煤与非煤并重”的发展战略，经过 10 多年的努力，目前已经形成煤炭生产、建筑安装、化工、发电、经贸等多业综合发展的产业格局。1998 年末，集团公司资产总额达到 152 亿元，职工 78409 人。1998 年，以兖州矿业（集团）公司发起组建的兖州煤业股份有限公司，在全球金融风暴动荡不定的情况下，分别在纽约、香港和上海上市发行境内外股票获得成功，净融资额达 22 亿元。

近二十年来，兖州矿区的企业管理工作大体经历了 3 个阶段：一是以搞好“三项建设”，达到“六好要求”为主要内容的企业整顿阶段；二是以“开展质量标准化，安全创水平”活动，建设现代化矿井实现企业升级阶段；三是以全面质量管理为主导，走质量效益型发展道路为主要内容的深化全面质量管理，实施贯标认证阶段。

### □全面质量管理不断深化

1991 年以来，公司确立了“以全面质量管理理论为指导，紧密结合煤企业生产经营的实际，综合运用现代化管理方法，提高企业管理水平和综合效益”的指导思想，按照“全面展开，突出重点，典型引路，循序渐进”的工作方针，重点开展了质量教育、方针目标管理、工序控制、QC 小组活动、标准化、质量体系、质量审核、质量成本控制 8 项工作。从公司到各矿、处、厂普遍建立了技术标准、管理标准和工作标准，形成了比较完善的标准化体系。坚持把方针目标管理同生产经营责任制结合起来，充分发挥目标的激励作用，目标体系健全，考核体系严密，促使专业管理向规范化、科学化和标准化发展。紧密结合煤炭企业生产经营实际，在影响生产、质量、安全的重要过程和环节开展工序控制活动。工序控制活动的开展，不仅使现场管理明显改善，而且在管理思想上实现了“三个转变”，即：由管特性到管因素、由管结果到管过程、由管被动到自我控制的转变。

### □贯标认证工作全面开展

在深化全面质量管理的同时，积极宣贯 GB/T19000 - ISO9000 系列标准，将贯标和全面质量管理紧密结合起来，走出了富有煤矿特色的质量管理的新路子，实现了质量管理与国际惯例接轨。1995 年 7 月，公司所属的南屯煤矿、兴隆庄煤矿率先在全国煤系统取得质量体系认证证书后，到 1998 年底，全公

司已有 10 个子、分公司通过了质量体系认证。1998 年 12 月 30 日，兖州矿业（集团）有限责任公司和兖州煤业股份有限公司同时通过质量体系认证，成为煤炭行业中质量体系覆盖单位和产品最多、兼有环境管理体系认证的企业集团。贯标认证工作的开展，促进了产品质量的稳定、市场信誉的提高和经济效益的增长。1994 年“兖州煤”获得“中国公认名牌产品”称号、四级冶炼精煤在获得国家银质奖的基础上，创出“中国名牌产品”。1997 年，八级冶炼精煤获得“全国用户满意产品”称号，集团公司被评为“全国用户满意服务”企业。自 1994 年起，集团公司连续被评为“全国质量效益型先进企业”，并获特别奖。

#### □QC 小组活动探入扎实

QC 小组活动在兖州矿区开展始于 80 年代初。到目前，此项活动已在全矿区蓬勃开展并逐步深入。据不完全统计，全矿区每年注册的 QC 小组在 1200 个左右，大约有 1 万人参加活动，活动成果率在 60% ~ 70% 之间。自 1992 年南屯矿涌现出两个国优小组以来，每年都有国优小组涌现，截至 1997 年，累计涌现国优小组 19 个，省部优小组 127 个。1996 年和 1997 年，集团公司连续两年被评为“全国质量管理小组活动优秀企业”。

#### □企业管理现代化

从推广应用 18 种现代化管理方法开始，到目前建立现代企业制度，实现管理创新的突破，整个管理现代化工作随着改革的发展和管理的需要，扎实推进，成效明显，在上级主管部门评审中屡屡获奖。其中，《现代煤炭企业安全生产效益控制系统》获全国企业管理现代化创新成果一等奖，《现代矿井物资管理系统控制》获全国企业管理现代化创新成果二等奖，《煤炭企业全面质量管理实践与研究》、《煤炭企业全面合同管理的研究》、《煤矿标准化体系研究与实践》、《煤矿六好区队的创建与实践》等获全国煤炭工业管理现代化优秀成果特等奖。

全面质量管理工作的开展，促进了企业管理水平和整体素质的提高。自 1991 年以来，公司连续 7 年被评为煤炭工业先进企业，获得了全国质量效益型先进企业特别奖，全国优秀管理金马奖，国家科技进步特等奖和一等奖，被大公国际评估公司评审为 AAA 级企业，1991 年被中宣部作为十佳企业向全国推广宣传，1998 年被国务院作为 14 家先进企业和单位之一进行了表彰。

### 山东省牟平县制针厂的产品质优策略

山东省牟平县玉林店乡埠后村是一个仅有 500 多人的小山村，1980 年春

天，村党支部在相当困难的情况下建立了制针厂。当时这个厂只有七间破旧厂房、十几名工人、固定资产不足6万元，只是小打小闹的副业。而10年之后，他们却成为全国编织机吞针生产的明星，拥有新厂房6000多平方米、自动专用制针设备近200台、固定资产350多万元、年产编织机吞针5000万枚，产品畅销全国20多个省市，并出口香港特区，巴基斯坦和非洲等国家，1990年创产值600万元，实现利税150万元。

这样一个并没有什么“背景”的企业，生产的又是如此平常的产品，何以发展到这一步，究其原因，他们是以产品的质优闯销路、促效益。

该厂创办初期，由于生产技术不过关，产品销路一直不好，勉强干了一年，连工人的工资也发不出来，本村的群众很不满意，纷纷要求企业停产下马。经过研究，他们仍然看准了横织针市场的不饱和状况，又集资贷款几万元添置了8台新设备，同时加强生产过程中的质量管理。1984年4月，该厂通过一个业务关系了解到南京缝纫机总厂根据市场需求从日本引进设备开始转产家用编织机，急需有关厂家提供编织机吞针配套生产供应，并且有一个厂家已经开始批量供货。他们马上奔赴南京联系、建立了供货关系，回来之后咬紧牙关，集中力量尽夜奋战，终于拿出的样品，不仅完全合乎规格并且质量指标比原先供货的厂家还高出一筹，南京厂当即与他们签订了10万枚的合同，当年10月他们被南京厂吸收为分厂进行配套生产。

该厂凭借一股韧劲，终于敲开了市场的大门，把优质产品推入市场。然而他们却十分清醒：随着产量的提高，销售量的增长，切不可忽视产品质量，还要依靠质优策略扩大产品的销售范围，这样才能够在强手如林的竞争中站稳脚跟。从1985年开始，该厂专门设立了由3人组成的质量检查科，并投入3万元购置了一套在国内居先进水平的专用检测设备、利用先进的检测手段严把产品质量关。他们提出了这样的口号：“质量不达标，坚决不出厂”。有一次，在将要出厂的一批产品中，终检验有8万枚没有完全达到合格标准，虽然用起来不会出现多大的问题，但是为了企业声誉，他们毫不含糊地把8万枚当作废品进行了处理，损失达1.6万元。制针行业生产工艺比较复杂、工序相当多，一道工序不慎重产品就可能出现质量问题，为了层层把好质量关，他们规定：从第二道工序开始，对上道工序传下来的半成品必须经过严格检查，确认符合标准后方可接收继续加工，否则按损失的多少扣罚接收方70%、上道工序30%；同时他还制定了奖励政策，每道工序产品合格率达标标准为90%，如果每月在完成数量定额的基础上产品合格率每超过1%增加奖金50元。所有这些质量规则说到做到，坚决兑现，从而有效地强化了广大职工的质量意识，

产品质量稳定可靠，得到用户的信赖，产品销售量稳步上升给企业带来了良好的经济效益。

产品质量是企业的生命，特别是名不见经传的小企业生产能力比较薄弱、工艺设备简单、产品技术附加值低、仿制的可能性极大，投入到不饱和市场之后，尽管得到了用户的认可而且需求潜势很高，但是要取信于众，使销售量稳步上升，在成长过程中为企业创造更大的效益，还需始终如一地保持优异的质量。特别是在市场竞争激烈的形势下，企业要想占据优势位置，产品不仅要俏而且质量要优。

日化用品市场一直是各家企业争夺的热点，广州洁银日化厂的产品却以质量优异独占鳌头，销售数量居全国同类型产品之首。多年来该厂坚持开展全面质量管理，从原材料进厂到产品出厂建立了一套完整的质量保证体系，在同行业中率先开展了适应日用化工需要的仰菌试验，组成牙膏膏体和包装软管的各种原材料都由化验室按照理化指标和感观指标进行严格检验；在生产流程中有巡检员、货检员的原始记录，每箱牙膏出厂都付有“质量反馈表”，还建立以厂 TQC 办公室和销售部门为主的为用户服务的专职机构，有 11 个为用户服务的小组，并建立售后服务和访问用户的制度，定期分析用户意见。由于有一套完整的工作制度、保证了产品的质量，洁银牙膏获得轻工业部部优、广东省省优、北京首届国际博览会银质奖等 23 项荣誉，经中华医学会广东分会、广东省口腔学会对洁银疗效牙膏进行审议鉴定，确认是目前较理想的中草药牙膏并向社会各界人士推荐使用。

广州洁银日化厂和山东省牟平县制针厂成功的创业经历告诫我们：产品步入成长期阶段要以优异的质量确保产品形象，在增加产品数量的同时加强产品质量的管理和监督，并且形成标准化和制度化。只有这样产品的销售量才得以稳步上升，企业由此将会受益匪浅。

## 雪花冰箱为何重新走俏

1989 年下半年以来，久负盛名的“雪花”冰箱被市场拒之门外，众多质量低下、品种单调的产品大量积压在仓库里，雪花人茫然不知所措，企业前景难以预料。回顾过去，1956 年雪花人制造了中国第一台电冰箱，命名“雪花”。1979 年根据市场需要，开发并生产了两种规格的民用小型“雪花”，成为家电行业独秀一枝的名牌产品，1986 年推出了双门雪花。但是一直走俏的“雪花”在后起之秀的挑战下拉开了与时代的距离，在激烈的竞争中败下阵来，眼看着三十多年用心血浇灌起来的“雪花”将要毁于自己之手。这突如

其来的打击在雪花公司干部和职工中引起了级大的震动，雪花人陷入了极大的困境。追昔抚今，痛苦中，彷徨中，雪花人醒悟了：雪花冰箱在市场竞争中失利的原因在于质量较低、品种陈旧，只有正视挫折，把雪花冰箱的质量、品种搞上去，才能使它重新赢得客户的信任，企业才能获得新生。

雪花人没有在挫折面前气馁，他们振奋精神，团结一致，采取了拯救雪花冰箱的果断措施。首先为质量正名，生产和销售必须服从于它，坚决行使的质量否决权。该公司明确规定：不合格的雪花部件不许进厂，不许上生产线。为此，对加工零部件的协作单位进行了筛选，不能保证质量的单位坚决辞掉，选中的双方签订保证质量的协议书，制定了质量责任和罚款制度。进厂的零部件由检查科和配套科实施普检双把关，不合格的产品宁可停产也不能将就着用，防止病从口入。对生产中决定冰箱性能的关键工序实行承包责任制落实到人，另外还加强了公司和分厂两级开箱抽检。这些措施的采取果然行之有效，冰箱的质量显著提高，一次合格率达到 95% ~ 96%。其次，要走出困境必须不失时机地调整产品结构，雪花人在挫折打击下承认了落后，但不甘于落后，他们加快产品开发的步骤。为了适应多层次的市场需要，1990 年以来，他们开发出了宽窄风冷三个系列十个品种的新型雪花冰箱，其中大部分是大冷藏室的冰箱。

雪花冰箱以崭新的面貌出现在市场上，不仅变换了它自身的老面孔，换上了 188、246、303 四门冰箱等“新秀”，仅一年时间完成产值 8.2 亿元，消化明亏损 94 万多元，归还贷款 847 万，完成利税 74 万元，取得了重新进入全国工业五百强，在轻工总会 21 家大型一类企业中排名第 6，北京工业五十强当中名列第 17 名的好成绩。借助“天时、地利、人和”各方面的优势，“雪花”1994 年雄心勃勃——完成冰箱冰柜 20 万台，压缩机 100 万台，还要上扎啤机、冷热水器各种系列新产品，争取销售收入达到 8 个亿，重新跻身于全国冰箱 10 强的行列。

众所周知，雪花冰箱是家电产品的先驱，尤其受到北京广大消费者的青睐。然而由于雪花电器公司忽视了产品质量，错过了产品开发的机会，致使后来者居上，其产品的销售量从辉煌的顶峰步入了低谷。这一事实提醒我们：任何优秀的企业、任何一种名牌产品都不可能永驻市场，它时刻面临着竞争对手的威胁，时刻会轻受挫折的考验，因此作为企业的决策人要居安思危，不可为一时一地的胜利冲昏头脑，应该绷紧每一根神经捕捉信息，寻求事业发展的突破口，时刻准备迎接挑战。美国一位著名的管理学者在营销实践当中成绩卓越，当记者采访到他，询问道：“您回顾自己所从事的事业，有何遗憾？有何

感想？”他回答：“当一个人感到最为得意之时，危险的信号正在升起！”后来，这句话作为名言流传在众多的企业家当中。是的，作为企业家切忌固步自封、抱残守缺，而应该在竞争的压力下作好两种准备：一方面善于创新、勇于开拓，永远保持奋进的活力，争取在原有水平上有所突破；另一方面就要做好陷入困境的心理准备，树立起挫折观念，培养自己迎接挫折的自信心、改变挫折的自信力。因为竞争如同战争，没有常胜将军，却有得胜将军。从长远的观点判断一个企业优劣势所在，关键点在于跌倒以后是否能够迅速地爬起来，而且能够在站稳脚跟之后飞跑。良好的基本素质决定其生存的耐力和活力，雪花电器公司就属于这一类型的企业。他们没有在低谷中徘徊不前，而是振奋精神、冷静地分析自己与竞争对手的差距，全体职工团结一致，鼓足干劲，在产品质量、产品品种等方面进行调整改革。功夫不负苦心人，更新换代的雪花冰箱重新赢得了消费者的信任，雪花公司经磨难更显得精神焕发、意志倍增。

### 北京广播器材厂为何能够从低谷中崛起

北京广播器材厂是一个以生产大型广播通讯设备和军工用品为主的企业，建厂四十多年来，他们的产品被广泛应用于国防、科研、文教卫生和国民经济建设的各个部门。改革开放以前，该厂的生产计划由国家上级主管部门统一下达，产品由国家有关部门统一包销，企业从来不为购销环节发愁，也不存在市场营销上的策略问题。但是改革开放以后，经济环境发生了重大变化，由于国家调整产业结构，上级配给该厂指令性生产计划的原材料不到改革前的 20%，此外，国家给广播电视事业的投资由 7000 万元下降到 2000 万元，而该厂得到“恩惠”已是寥寥无几，这样既面临着老生产线的开工不足，又因为没有足够的资金建立起新的生产线，形势对他们来说十分严峻，“北广”人遭受到前所未有的压力！

压力出动力，“北广”的决策者们意识到：要在这种形势下求得生存和发展，企业必须在认真分析经济环境的基础上制定出正确的营销策略。六五期间，全国 2000 多个县、300 个中心城市至少有 15 亿元的潜在电视发射设备市场，根据这一信息，厂领导做出了三项重大决定：一是在战略上实施军转民，调整产品结构，集中力量加速开发各种功率等级的电视发射设备；二是在方针上树立“以用户为主”的指导思想；三是在方式上以“独家经营”向“规模经营”的转变。

在这套系统完整的指导思想下，从 1979 年~1988 年，北广开发出了具有八十年代国际同类产品先进水平的米波、分米波系列产品，向全国三十个省、

自治区、直辖市提供了 3400 多部、套电视发射设备，占国内电视发送设备的 80%。数年来，北广的经济效益持续稳定增长，工业总产值增长两倍，利润增长三倍。

然而，1987 年北广的市场优势地位受到了一些国内新办厂家和国外厂家的威胁，该厂的主导产品——广播电视发送设备的销售量呈下降的趋势，在众多厂家的竞争角逐中又一次使北广陷入被动的局面，严峻的市场环境迫使他们提出了新的营销对策，即发扬“攀高峰、打硬仗、创一流水平”的企业精神；面向两个市场——占领国内市场，打入国际市场；争创三个水平——一流产品水平，先进管理水平，优质服务水平；实施回全战略——全方位开发新产品，全天候开拓市场，全过程创优质，全厂性技术改造。

营销对策的贯彻实施，使全厂职工增强了战胜挫折的信心，提高了参与市场竞争的勇气，在两多的时间里，该厂共开发新产品五十多种，其中五种填补了国家空白，10KW 速调管电视发射机被列为 1989 年度国家级重大新产品和替代进口重点产品。

国内的企业界有这样一段顺口溜：“难过的 1989 年，难熬的 1990 年，难测的 1991 年”！然而北京广播器材厂在动荡不定的市场环境中积极开发新产品，努力开拓国际市场，一次又一次地冲击低谷，战胜挫折、超越自我，始终保持着良好的发展状态。

北京广播器材厂能够战胜挫折，从低谷中顽强地崛起，而且走到顶峰着实不易。倘若当初他们依仗“嫡亲关系”坐等上级部门的宗旨，或者依赖“市场需求”的恩惠等米上锅就没有今天如此规模宏大的生产经营系统；倘若当初他们忽视了营销对策的系统性和变动性就没有今天如此显著的绩效；倘若他们在困难面前一蹶不振，今天就可能已被竞争对手吞并。因此，应该承认：北京广播器材厂的决策者既具有主人翁的责任感又具有企业家的气魄和拚搏精神，归根到底他们具备良好的心理素质——挫折容忍力！

经济体现改革以来，我国社会主义经济建设取得了重大成就，特别是近十年国民生产总值翻了一番，市场繁荣，人民生活水平有了很大的改善，这一切为企业的发展开辟了广阔的前景。然而我们仍然处于社会主义的初级阶段，为了达到社会主义制度的自我完善，必须要适应生产力的水平对生产关系和上层建筑进行调整和改革，消除过去在一定历史条件下形成的经济体制中的弊端，初步建立社会主义商品经济的新秩序。中共中央在《关于制定国民经济和社会发展十年规化和“八五”计划的建议》中指出：“今后十年，按照发展社会主义有计划商品经济的要求，建立计划经济与市场调节相结合的经济运行机制

是深化经济体制改革的基本方向。”这样，我国的企业将要在新旧经济体制的交替中、计划经济向市场调节的夹缝中行进较长一段时期，时刻准备接受来自各方面的冲击和挑战，即便是企业具备高技术、高质量、高人材，也难逸出现由于“政策倾斜性调整”导致产品市场占有率下降，由于经济管理体系的不顺导致固定资金和流动资金的匮乏。因此企业在这种特定的经济环境中生存必须具备挫折观念，提高自身的挫折承受力，并随时掌握市场变化的特点和趋势。目前中国市场的特征表现为：一、它是容量大、后劲足具有广阔发展前途的市场体系；二、它是消费水平多层次、多结构的体系；三、它是买方市场和卖方市场长期共存的市场体系；四、它是从不温饱型到温饱型再到小康型的体系。企业在这样的市场环境中谋求发展，当遇到挫折、陷入困境之时，一定要有耐心和毅力，经常发生这种情况：某项产品此时此地呈现滞销状态，而彼时彼地又会呈现畅销状态，而且我们的消费者尚且不太成熟，“消费一致性”特征较为突出，个性差异很小，如果象北京广播器材厂那样拟定出系统完备的营销对策，并且在经营方针、经营方式上有所改革，一定会找到产品的接纳对象。我国的管理理论学者曾就成功企业家的基本素质这一问题进行广泛讨论，诸多观点自成一体、众说纷纭，但一些有识之士却认为：面对现状，企业的决策者关键要有“跌倒了，却能够爬起来”的能力。所以，挫折容忍力是当今市场环境中企业生命之树长青的首要条件。

### 宝山钢铁（集团）公司的：用户满意战略管理

多年来，宝钢形成了以用户满意为标准开展生产经营管理的良好氛围。为确保宝钢长盛不衰，从 1995 年下半年起，宝钢从普及以用户为本的经营理念和管理方式入手，全面推行了“用户满意”战略（即 CS 战略）。

#### □宝钢 CS 战略的内涵和实施 CS 战略的意义

宝钢 CS 战略的完整定义是：CS 是以用户为本位的经营理念、管理方式和追求永续运营之战略总和；是一个经营单位通向决定其效益的竞争优势之路的核心；普及 CS 战略的运作方式是 TSM。在实施 CS 战略的实践中，宝钢得出了以下理性认识：

#### 1. 普及 CS 战略是增强企业竞争优势的核心

企业增强竞争优势的各个方面，如质量、价格、成本、品种、人才、服务、科研等等，只有围绕着用户满意来运行才是有效的。否则，虽然作出最大努力，但是用户不满意，一切都将付之东流。

#### 2. 普及 CS 战略是建设一流的企业文化的载体

企业文化建设应促成四方面的文化“合金”：一是以科学的理论为指导；二是以优秀的民族文化为母体；三是以外国先进文化成果为借鉴；四是以本企业的事业文化为基础。

### 3. 普及 CS 战略是管理科学、拓展市场的重要内容

是否达到了管理科学的高水平，主要是看市场占有率和投入产出比，最终是看用户对产品或服务是否满意。因此，必须以用户满意为准绳，对管理进行必要的诊断和改革。

### 4. 普及 CS 战略是全心全意依靠员工办企业的重要途径

CS 战略中的用户概念包括两个方面，一是指企业产品或服务的最终购买者；二是指企业内部各岗位、各工序、各方面的服务对象，如下工序是上工序的用户、主生产线是辅助部门的用户等。只有全员参与，把各自的工作都做好了，才能最终获得用户的满意。

#### □实施 CS 战略的基础工作

#### 1. 普及 CS 理念，强化日常岗位培训

CS 理念普及的方法，是将日常教育、集中培训和典型引路相结合。CS 行为的养成主要靠日常岗位培训，培训的内容主要是思想品德教育、行为训练和业务技能上练基本功。

#### 2. 加强 CS 战略制度建设

(1) 各岗位、工序和部门必须制定 CS 实施细则。细则要以体现用户满意关切度的、量化考虑的职业道德规范为基础，与宝钢基础管理工作融为一体。

(2) 颁发《宝山钢铁（集团）公司建设“用户满意文明单位”条例》。对用户满意的物质文明和精神文明建设综合业绩突出的单位和个人授予先进称号。

(3) 颁发《关于加强文明建设，加大“用户满意文明单位”考核力度的办法》。规定了宝钢“用户满意文明单位”综合业绩考核的范围，在考核内容上突出实施 CS 战略的成果。

(4) 强调以用户满意为标准。在宝钢内部，上道干得好坏，由下道工序来评价；辅助部门干得好坏，由主体部门来评价；机关干得好坏，由基层单位来评价。而考核标准就是是否为各自的服务对象（用户）提供了满意的服务。

#### □CS 战略的具体运作

宝钢对 CS 战略的运作，主要有六个方面的内容：

- (1) 质量——以用户满意为标准；
- (2) 价格（成本）——为用户创造价值；

- (3) 交货期——百分之百按期交货；
- (4) 服务——走在用户前面；
- (5) 环境——适应外部环境，优化内部环境；
- (6) 创新——与用户结成可持续发展的命运共同体。

宝钢在推进 CS 战略过程中，始终主动把握竞争对手和用户的发展变化，在服务内容和方式上及时或超前进行变革，强化用户满意的永续性，赢得了用户和良好的社会反响。

## 山东小鸭集团有限责任公司的超值服务

山东小鸭集团是以济南洗衣机厂为核心，创立于 1994 年，现已成为亚洲最大的滚筒洗衣机生产和销售基地。其主要产品有家用洗衣机、商用洗涤设备、家用冰柜、商用展示冰柜、高档煤气灶、热水器、代调器、小家电等八大门类。1997 年产值达 9.4 亿元，实现销售收入 8.7 亿元、利税 1.3 亿元。

90 年代初，我国有洗衣机企业 30 多家，由于市场的激烈竞争，到 1995 年只剩下 20 多家。面对如此严峻形势，小鸭集团在开发、引进先进技术、提高产品质量、搞品牌经营的同时，推出了“超值服务工程”。

### □超值服务的理念与内涵

#### 1. 超值服务的理念

超值服务就是用爱心、诚心和耐心向消费者提供超越其心理期待（期望值）的、超越常规的满意服务。小鸭集团的超值服务，不仅使用户得到了满意的产品，而且在服务的种类、质量、方式、时间上都超过了常规和国家规定。

#### 2. 超值服务的内容

(1) 售前超值服务。即在新产品上市前，做好售前调研、售前培训、售前准备和售前接触四个环节的工作。其中在售前接触中邀请各方代表进行的“消费者模拟定价”活动，是小鸭新产品价格形成的重要因素。

(2) 售中超值服务。即严格规定在销售现场小鸭服务人员的操行规范、语言规范和姿势规范。

(3) 售后超值服务。主要包括服务制度、用户沟通制度、员工培训制度、奖惩制度和员工服务规范等五个方面一系列具体规定。其中最有代表性能有，整机保修三年；每年一次上门保养；实行 24 小时全天候免收服务费的上门服务；服务人员上门服务时严格遵守“七个一”的规定，等等。

## □建立超值服务的主要环节

### 1. 建立理念

通过多种生动有效果形式教育员工，充分认识市场竞争的残酷性和实施“超值工程”的重要性，牢固树立企业要生存发展，必须在服务领域领先一步的理念。

### 2. 建立组织体系

设立超值服务领导小组，其成员由集团总经理和各事业部的一把手组成；成立服务质量监督中心和用户建议征询中心，前者的职能是定期监督、检查和考核各办事处的服务质量，后者的职责是通过用户对用户电话回访和信访，汇集用户的意见和建议。

### 3. 完善超值服务规范

编写了《小鸭集团超值服务规范手册》，对超值服务的各个环节、各个岗位、各种行为作了规范，对超值服务的理念作了界定，对超值服务的内涵体系作了构架。

### 4. 超值服务的开展

在全国设立了138个服务中心，自1996年1月开始，各服务中心一律24小时全天候为用户提供服务，到年底，各服务中心对来电、来函及上门服务过的用户回访率达到100%，对新购机用户回访率达到100%，对全部用户回访率达到20%。

## □超值服务的延伸和发展

超值服务的延伸和发展主要有三个方面，一是从销售服务发展到科技开发和生产；二是从少数人发展到全员参加；三是从局部发展到全方位。

### 1. 在产品开发管理中贯彻超值服务理念

针对不同消费层次不断产生的新期望值，小鸭集团本着不设计多余功能、不给消费者造成浪费的原则，先后开发出了阳光系列、博士系列、小保姆系列、小丫丫系列等四大系列30多个品种。近来又相继开发出了超薄型、带磁化水、还臭氧、带活动轮、上开门和彩虹系列洗衣机，不但使用更加方便，还具有消毒、灭菌功能，大大超越了用户心理期待。

### 2. 在质量管理中贯彻超值服务理念

营销系统实行多向的超值服务，在对用户直接提供超值服务的同时，还向企业内部各系统提供超值服务，代表用户向企业内部提出产品开发和质量管理建议。

超值服务在各系统之间的延伸和发展，还要求前置系统对后置系统、上道

工序对下道工序提供超值服务，形成完整的“超值服务链”。

实施超值服务工程，使小鸭集团生产系统的一次下线合格率由 1995 年的 94.7% 提高到现在的 99.1%；平均每年推动销售收入增加 8 千万元；上门服务的次数大幅度提高，但实际用于维修的次数却直线下降。

## 山西磷肥厂互助提携的渠道策略

山西磷肥厂是一个拥有 500 多人规模的乡镇企业，固定资产 120 万元，流动资金 40 万元。这家企业的主导产品是磷肥，主要是利用当地的自然资源进行生产。近几年来，农业生产发展迅速，农村普遍存在着缺少化肥的问题，所以该项产品具有非常广阔的市场容量。但是随着产量的不断增加，当地农村的磷肥需求量逐渐出现了饱和状态，这家企业的产品库存量逐渐加大，占压流动资金约 100 万元左右。其原因在于该企业化肥外销运输存在着严重的困难。山西的火车车皮主要用于煤炭运输，磷肥属于小化肥，国家只统配给少量的车皮外运。如果采用公路运输，势必增加产品成本，面临着同行业竞争的威胁，该企业是利用当地自然资源、地产地销，在产品价格方面没什么优势，特别是 1988 年美国的磷肥充斥我国市场，该企业依据自己的力量，势单力孤很难在异地他乡打开产品的销路。怎样摆脱这一困境？企业是否进行转产？经过可行性分析，他们认为：其一，自己是乡镇企业，资金有限，生产能力不足，倘若调整产品结构，需要集结大量的人力、物力、财力。其二，此项产品利用当地特有的资源优势，成本较低，价格便宜，深受广大农民的欢迎。其三，此项产品滞销的原因不是由于磷肥生产过剩，而是企业营销能力所涉及到的范围出现了相对饱和状态。因此要想生存下去，解决销售渠道的问题迫在眉睫。

经过商讨，他们实施互助提携策略：

(1) 通过各种形式向附近地区使用磷肥的集体、个体单位发出信息，请他们派出采购员到厂订货，其食、宿、行一律提供优惠。

(2) 进行市场调研，在需求相对集中的地区，寻求稳定的贸易合作伙伴，共同开办磷肥工商联合公司或者与运输单位建立协作关系，定点销售、利益均沾。

(3) 与农村偏远地区处于同种境地的乡镇企业互换商品，运输费用互相抵销，以物流代替商流。

在千方百计寻求商品销售途径的同时，筹措资金，准备自己的交通运输工具，待到羽毛丰满之际，就可以有足够的力量单枪匹马进入磷肥的其它消费领域。

与其他同类型企业相比较，实力比较薄弱，又是利用当地资源优势地产地销的企业要想打开外界的市场大门、扩大产品销路，谈何容易。人生地不熟，两眼一抹黑，产品在异地他乡很难站住脚跟，既使有这种可能，企业也没有实力把大量财力耗费于销售渠道的开拓、维护上。因此，要想进行目标市场的位移，重新确定产品的销售领域，通常可行的办法是利用联营的方式，寻求稳定的贸易合作伙伴，双方各承担一部分经济责任：或提供货源、或提供销售基地、或提供运输条件，机会均等、利益均沾。如同山西磷肥厂那样，把自己的资源优势贯穿于生产过程，借助联营的形式自行铺垫一条销售渠道，使产品顺利步入更广阔的消费领域，占领市场。这种互助提携的渠道抉择策略，被北京联想集团公司称之为“瞎子背瘸子”，这是联想集团公司 286 微机得以畅销 30 多个国家的成功营销之道。

谁都希望自己的产品能够走向全世界，挣外国人的钱，但是往往被条件局限，不知道人家需要什么类型的产品，企业就如同瞎子一样，只好探索着投石问路，因此，必须找到一双时刻能够盯住国际市场的眼睛，尽管具备这双眼睛的企业生产能力不强、是个瘸子，但是可以照样代替瞎子企业搜寻国际市场的信息。1988 年，北京联想集团公司投资，与香港两家熟悉市场但缺乏雄厚技术力量公司，合办香港联想电脑有限公司。香港同行利用环境优势搜索、探路，我们的科技人员利用科技实力研究、开发新产品。“瞎子背瘸子”的渠道抉择策略终于使该公司借助他人的力量发挥自己所长推出了高科技产品，联想 286 微机占据了广阔的国际市场。

无论是山西磷肥厂的互助提携，还是北京联想集团公司的“瞎子背瘸子”，其营销策略的特点皆在于：商品经济向纵深发展的时刻，市场竞争的趋势要求企业精明强干，转型快、效率高，所以企业规模相对缩小、地理位置比较分散，仅靠自己的力量完成商品的整个营销过程是不可能的，特别是资金不足、势单力孤的情况下，应该采用联营合作的方式，借助他人的销售渠道和销售网络，互相扶助，使产品顺利地步入市场到达消费领域，节约流通费用，加速资金周转，提高资金的利用效率。

## 西安杨森制药有限公司的全方位促销战术

1990 年中国大多数企业都受到市场疲软的影响，产品积压、资金匮乏成为这些企业共同的难题。但是中国与比利时合资的西安杨林制药有限公司的情况却不然，他们的产品畅销全国各地，1~7 月份销售额达 109 亿元。他们何以取得如此令人惊叹的成功？全方位的促销策略起着巨大的作用。

1989年，西安杨森制药有限公司刚刚投产，许多人还不知道中国有这么一家合资公司，其产品当然很难广泛地被消费者接纳，市场局面难以打开。针对这种情况，该公司决定采取全方位的促销战术：首先西安杨森公司为了打开市场大门建立了一支强有力的销售队伍和极具功效的销售网络。公司筹建时期，在研究销售人员编制时，资方提出至少需要100人，而该公司的职工总数为514人，与销售人员之比为5:1，中方人员认为不可思议。然而实践证明，资方的观点是正确的。他们在全国建立了销售网络，同260个二级站建立购销关系，还派出500多名销售代表配合商业部门做促销宣传工作，保证销售渠道的畅通无阻。该公司非常重视销售人员的仪表，他们认为推销员的仪表就意味着公司的形象、产品的形象。这些人员参加订货会或推销产品之时身着公司统一购置的服饰，所表现出来的气质和风度无疑是在向人们展示：西安杨森制药有限公司是一个现代化的，高效率的，值得信赖的文明企业。

从1989年11月份开始，该公司就制定了1990年的广告宣传计划，广告宣传费为500万元，1991年1月份开始，广告宣传计划全面实施。电视广告是西安杨森公司重点使用的宣传手段，他们与国内高水平的广告公司合作，并请富有经验的外国广告专家参与创意。广告传播媒介主要以中央电视台为主，北京电视台及全国各主要地区的电视台定期或不定期播放杨森产品的广告。1990年下半年，在哈尔滨召开全国药品交流会，该公司借此机会追加广告费用6万元，加强产品的广告宣传，订货合同额超过2300万元。如今，京伦饭店门前，西安杨森制药有限公司与北京广告联合总公司，北京公共交通总公司一起制作的汽车站广告牌新颖、别致、醒目，吸引着过往行人注目而视，从而扩大了企业的宣传和影响。

在电视、报纸和杂志上播放或刊登广告的同时，他们注重随时抓住机遇树立企业形象，使西安杨森制药公司深入人心、家喻户晓。在1989年底~1990年初武汉召开全国医药订货会期间，该公司利用立幅标语、气球标语展开宣传，从而树立西安杨森制药公司的形象，使全国各大用户认识了杨森的产品。1990年2月在广州召开的医药补充订货会上，该公司的形象又进一步活跃在消费者面前：产品部经理主持“杨森专利产品有奖问答”、仪态万千、彬彬有礼的杨森小姐吸引了众多客户。这次会议给该公司带来丰硕成果，订货额达到16949万元。

西安杨森制药有限公司，在产品步入市场初期，展开以人员促销、公关促销和广告宣传为内容的全方位促销战术，周密广告计划的制定和实施；公关人员在药品交易会上的宣传、展示；销售网络的筹建和销售人员的推动，使得该

公司的产品在极短的时间内迅速占领市场，并且在消费者的心目中树立起良好的形象。

新产品投放市场初期甚至产品尚在试制阶段就应该事先筹划促销措施、全方位地展开促销活动。一方面向消费者介绍产品、向经营者提供情报，使之对该项产品引起注意、及时建立销售渠道、打开产品销路；另一方面通过经营者、消费者的信息反馈督促自己改进产品，使产品适销对路，以避免半途夭折。因此，全方位的促销战术可以借助强大的宣传攻势，使企业挤入产品供给者的行列，而且形成传递和反馈信息的系统。

在市场竞争激烈的情况下，要使产品争得一席之地，也必须运用全方位的促销手段注意向消费者介绍本企业产品的突出特点，诱导消费需求、创造消费需求。同时，全方位的促销战术具有起死回生的效用，能够重新唤起消费者的购买欲望，稳定企业产品的市场占有率。

日本三共会社推出的滋补饮料“瑞盖因”由英文 regain 得名，意为重新获得精力。这种饮料特色是用小瓶装，每瓶只装 50 毫升，可以一口喝完。该公司使用全方位的促销形式，使之得以在饮料市场上占据有利位置。

三共会社在推出“瑞盖因”之前，先对市场做了充分了解，设计出 300 个促销方案一一测用，甚至对于怎样排组瓶签式样也煞费苦心，至于推出产品的时间最后认定春游开始的 4 月份是最佳时刻；为“瑞盖因”拍的电视广告很醒目，其中的推销员特聘著名演员扮演，地铁站内的大广告画也由此人居中，自此该演员获得“瑞盖因人”的绰号；广告警句起初是“你能工作 24 小时吗？”，后改为“你能战斗 24 小时吗？”

自己谱写宣传歌也是三共会社的手法之一。在广播和电视上时时播出的那首进行曲节奏的“瑞盖因”饮料之歌已流行开来，在公共场所时常可以听到许多人哼唱，目前这首歌已经灌成唱片辑入歌曲集。

三共会社利用全方位的促销战术使“瑞盖因”饮料在市场上一举成名，同时吸引众多的竞争者纷纷而至。某高尔夫球器械制造厂推出了“混合鸡尾酒制剂”和 100 毫升瓶装的“纤维”饮料。武田化学工业推出阿利纳明五号，并针锋相对聘请美国著名演员阿诺德·史瓦茨内格制作电视广告。他扮成一个魔鬼，从一堆金币中钻出来向观众微笑，手里抓着一瓶阿利纳明五号饮料，用日本话高喊“我挺好”。

促销方式多种多样，但是任何一种宣传方式的覆盖面都是有限的，而且就方法本身来说也有局限性：广告是广而告之，难以加深消费者心目中的产品印象；公关只是树立企业形象，难以使消费者了解产品本质特征；推销员登门推

销，成功率较高但范围太窄。因此，单纯使用一种促销方式难以具有“立杆见影”的成效。企业使用全方位促销战术的目的在于集聚全部力量吸引消费需求，加强消费者对产品的兴趣和好感，推动购买行为的完成。然而，全方位的促销战术尽管声势浩大，攻势凶猛，但时间长、耗资多，给企业的营销活动形成很大压力，所以应该注重各种促销手段的合理搭配，以期实现最佳组合，求得整体效果。

## 北京日化三厂的主体型促销攻势

北京日化三厂是专门生产化妆用品的企业，1983年曾处于濒临破产的困境，今天又重振威风，成为北京市的利税大户。改革开放以后，党和国家的方针政策调动了企业生产的积极性，同时化妆品市场上的竞争也日趋激烈，在产品适销对路的条件下，展开强有力的促销攻势刻不容缓，日化三厂在强手如林的战场上，成功地运用了主体型促销战术。

### □电视宣传绝妙，无耐囊中羞涩

他们认为：电视广告的空间性、时间性、地域性优于其它促销手段，应该成为宣传本厂产品的主要工具。广告只要选择好播放的时间，宣传产品必将起到事半功倍的效果。但是美玉虽好，难免有疵、有时美好的画面、优美的配乐往往被一句口头禅“省优、部优、国优”破坏了观众的情绪，久而久之消费者听到这类台词就倒胃口；而且企业就广告的策划问题曾多次提出建议：广告虽然是一门综合性的艺术，但过份强调画面色彩、人物环境、灯光效果等等忽视对产品功能的介绍和对此项产品特点的描述，则是主次不分，不可能加深消费者的印象。我国的广告设计、制作还处于萌芽阶段，其效果往往不尽人意，有时甚至适得其反。虽然电视广告的宣传效果最佳，无线制作也是枉然，电视台，电台的广告费用年年加码，数额惊人，该厂每年的促销费用100多万元，其中电视广告费占到70%~80%，长此以往则力不从心。

### □请“众神”鸣锣开道，搞募捐慷慨解囊

仅走电视广告一条促销途径显然是不可取的，为了树立企业形象，扩大产品影响，该厂经常参加和组织各种社会活动。他们筹集资金请来各界的知名人士参加联谊会和文艺会演，并赞助电台、电视台的文艺活动；同时在工厂里搞援藏募捐和亚运会募捐活动；该厂利用篮球这一为广大群众喜欢的体育项目，于1986年和北京男篮合作从全国各地抽取篮球精英成立了“奥琪男子篮球队”，在全国巡回比赛，与之相伴，奥琪系列产品周游全国，扩大了产品的市场占有率。

□任凭千难万险，活广告威力无穷

近年为，化妆品行业风起云涌，各种用途的众多牌号产品大批量进入市场，争取订货中间商又是产品步入市场的第一重要环节。在这一过程中，集体和个体企业凭借着优惠政策和各种交际手段往往先声夺人。而日化三厂是国营企业，政策的灵活性不大，且法律规范不允许企业偏离社会主义商品经济的运行轨道自行其事。他们决定避开锋芒，把信誉和质量作为产品进入市场的敲门砖，把消费忠诚者作为企业的活广告。同时为了更好地促销产品，该厂进口了皮肤测试仪和头发测试仪，请日本资生堂帮助培训美容师，组建自己的美容队在各地巡回服务、现场操作表演，解答顾客的疑难问题，及时搜集产品信息，以科学技术指导消费，这种生动、形象的活广告争取到许多的中间商和消费者。

北京日化三厂所采用的促销手段是主体型攻势，其特点如下：

### 1. 促销方式的择优性

北京日化三厂在众多可供选择的促销方式中审时度势，根据市场环境慎重分析各种手段的特点，寻求适用于本企业的最佳促销方案。当时电视广告最为时髦，各个企业纷纷倾囊以求，争相将自己的产品在电视屏幕上亮相。日化三厂充分肯定了电视广告在促进产品销售过程中所起到的作用，而且在这方面下了很大功夫，促销费用总共 100 多万元，广告费就占到 70% ~ 80%。然而，广告的制作水平却不尽人意。他们认识到：广告宣传固然重要，但是广告费用与广告效果却是同步增长的，倘若企业把全部精力和财力投入到广告促销中，势必增大产品成本，抑制竞争潜力，因此企业还可以通过其它途径把产品信息传递给消费者，决非在某一种促销手段上耗尽财力，而是以广告促销为主、兼用其他形式共同把产品展示在消费者面前，不但电视广告、电台广告有声，而且霓虹灯路牌、报纸、杂志有名，寻找一切机会加深消费者对产品的印象，提高企业的知名度，这一指导思想始终贯穿于日化三厂的促销策略。

### 2. 促销方式的灵活性

瞬息万变的市场需求客观上要求企业运用灵活多样的促销手段。日化三厂在奖励销售方面也具有一定的成功经验，如厂里对推销人员的管理实行多劳多得的奖励制度，有效地调动了推销人员的积极性。

### 3. 促销方式的规范性

目前在促销工作方面，社会上存在着许多不良的倾向，如“回扣”、“提供好处”（免费旅游）等等，一些乡镇企业、合资企业办法灵活，背离了国家政策，扰乱了社会经济秩序，致使许多假冒、伪劣商品畅通无阻，泛滥成灾，

严重危害了消费者的利益。日化三厂作为国营企业在促销过程中注重产品的质量和企业的信誉，不走歪门邪道，不搞请客吃喝，表现出法制观念和高尚的自我约束力。

#### 4. 促销方式的科学性

日化三厂把先进科学仪器运用到促销过程中，计算机皮肤测试仪对消费者进行美容技术咨询，取得了良好的效果。

### 义利食品公司的“两面人形象”

义利食品公司是北京的老字号企业，在消费者中拥有较高的知名度。该企业的主导产品有糖果、面包、饼干、饮料、快餐五个系列。目前，义利食品公司生产规模不断扩大，技术水平日益提高，并与美国雷诺士纳贝斯克有限公司合资创建了义利——纳贝斯克饼干食品有限公司。义利十分清醒地认识到：必须在有效地争取国内市场容量的同时，也要有的放矢地争取国际市场容量。他们在促销过程中合理地调配人、财、物力，成功地扮演了两面人的形象。

众所周知，广告对任何一个企业来说都是必要的宣传工具，然而如何正确、科学地使用这一工具却是一门学问。在国内我们很少看到过义利纯商业性的广告宣传，最多偶尔从新闻节目中听到有关某个知名人士访问“义利”的报道。面临错综复杂的市场竞争，义利公司认真冷静地估计了形势，没有盲目地追循电台、电视、报纸、杂志的广告宣传。因为，第一，该企业是老字号，现在为人父母的二十多岁的朋友们的心里，义利食品已打下了深深的印迹，一直伴随他们成长。义利的新产品可以通过这些相关群体传播给当今的孩子们；其二，义利公司一直注重产品质量，以营养价值的高低作为是否投资某项产品的主要标准，该企业的产品质量优良且价格适中，所以无论是边远地区还是大中城市都有一批回头客，许多孩子购买糕点糖果非“义利”不可。

自古道：民以食为天。我国人口众多，食品消费市场的容量很大。近年来我国城乡人均购买力水平逐步提高，但消费结构变化不大，国内食品市场的竞争不象国际市场那样短兵相接，如果该企业在国内市场花费大量的广告费用进行产品促销，定会导致适得其反的结果，一方面造成资金的巨大浪费，另一方面由于过份强调本企业产品的优势，容易引起消费者的反感。因此，义利食品公司对待国内市场的促销象个吝啬鬼，选择简便易行的人员促销形式，把推销员包产到户，分点包干，奖惩分明、多劳多得。实践证明，在促销方式的应用上这是一条明智的选择，节省了大量的推销费用。但是，在国际市场上义利——纳贝斯克公司在众多的消费者面前是食品制造行业的一名新秀，面对风云

变幻的世界行情，他们意识到：必须有效地打开产品销路，这是刻不容缓的问题，否则产品将被顾客无情“抛弃”。因此，他们在促销环节上发动了强有力的攻势，俨然以大亨的形象出现在公众面前，不惜重金在报刊、杂志、电台、电视上争得一席之地，广泛地传播、推销自己的产品。

在不同的市场环境中采用不同的促销手段，体现出正象同行业许多人士评价“义利”公司之时所称谓的那样——两面人形象。

就促销方式选择这个问题上，义利食品公司的确堪称为两面人形象：面对国内公众是典型的“小掌柜”；面对国际公众是标准的“大老板”。而这种两面人的形象恰恰体现了营销目标，构成了义利食品公司严谨、慎重、行之有效的促销策略：

#### □促销方式的选择要紧紧密结合本企业产品的特点

不同的产品具有不同的促销方式。按照通常惯例，生产技术性较强，价格比较昂贵，购销批量大的产品多采用人员促销的方式；而一般日用消费品多采用广告宣传为好。然而义利是老字号企业，产品具有固定的销售渠道，在消费者心目中具有较高的声望，所以并没有花费高额费用去电台、电视台凑热闹。

#### □促销方式的选择要结合消费对象的特点

本国的消费者由于对义利食品非常熟悉，无需任何灌输和推动就能够让人接受他们的产品；然而，国际市场上的消费者却对义利食品比较陌生，即使把产品推到他们面前也持观望、衡量、比较的态度。在这种情况下，义利食品公司果断抉择展开立体型的促销方式。为了打开国际市场大门，使义利产品走向世界，不惜一切代价进行促销活动、树立企业形象、扩大产品宣传。

#### □促销方式的选择要尽量压缩成本费用

任何一家企业的财力都是有限的，然而财力的局限性并不是意味着企业不用促销费用，更不是滥用促销费用，这就需要企业在选择促销方式之时必须协调效果和费用的矛盾。采用什么样的促销方式可以收到预期的效果又相对节省费用呢？义利食品公司认为：最好的促销方式并不一定就是费用最高的促销方式，而是在宣传过程中受干扰程度最小的促销方式。义利食品公司所耗费的促销费用比较大，但却用到了应该用的地方，而且收到了良好的效果。该宣扬时，则“挥金如土”，这需要魄力；不该宣扬时，就“一毛不拔”，这需要沉稳，这就是义利食品公司的两面人形象。

### 北京电视机厂的《牡丹轶事》促销

北京电视机厂是中国广播电视业的大型骨干企业，是国家定点彩电生产基

地和出口基地，1987 年被电子工业部批准进入国家二级企业行列。

随着生产的发展、市场竞争的需要，为了使消费者更加深刻地了解自己的企业、该厂决定加强宣传，以扩大其主导产品牡丹牌电视机的影响。

在利用其他促销手段的同时，企业请广告公司编写了一本名为《牡丹轶事》的故事集，用中英两种文字，通过幽默风趣的语言，生动地向人们讲述了牡丹电视机的传奇遭遇，对公众起到了潜移默化的宣传效果。请看《牡丹轶事》一则：江水虽淹“泥蛋”，不掩银玉风骚。

一台牡丹电视台沉入长江一月之久，历经激流洗刷、泥沙冲打，捞上来时象个“泥蛋”，可仅经简单处理，并更换了扬声器的纸盒和音圈后，电视机还是那样图象清晰，色彩鲜艳，声音悦耳，收视效果与出厂产品所差无几。这是不是神话？

说来也怪，电视机怎么会跑到长江去吞波饮浪，一试身手呢？无巧不成书，1983 年 4 月丰都县高家镇的建材商店买了一台牡丹牌 TC48 型彩电，1984 年 5 月 2 日被盗。窃贼为了伺机销赃，将彩电埋入长江边的沙滩里，后来江水上漲，将电视机淹没，窃贼只好望洋兴叹了。6 月 5 日住在江边附近的男孩戏水玩乐，摸到了这台彩电，并使之重见天日，经重庆广播电视服务技术顾问的修理，接通电源后，哗！牡丹花依然绽放。

北京电视机厂把类似这种产品营销活动中的趣闻乐事汇集成册、出版发行，让消费者既作为故事欣赏，又充分了解了牡丹彩电的性能、质量，使企业收到良好促销成效。

### 温州矮外楼“停止营业”促销

温州人都知道有个矮外楼，因为它是温州唯一没有挂招牌、没有把店名用霓虹灯装饰出来的餐馆。它位于闹市区、只有几间房、条件简陋，但它的菜谱和价目表却引人注目地挂在店外，饭菜的香气不断地从那不起眼的黑白色平房里飘出。矮外楼的得名原因有二：其一，它学温州有名的大饭店“山外楼”，为了表明自我的谦卑；其二，店主人周学友个子不高、敦厚结实和矮外楼一样其貌不扬。

班门弄斧的确有很大的风险，比设备、讲条件，矮外楼无法与“山外楼”一争高低。但人们的消费水准不尽相同，到矮外楼的人并不是来享受优雅、舒适的环境，而是为了实惠、随意地填饱肚子。所以，店主人索性把店的门面弄得很土，连招徕顾客的广告牌都不竖一块，而是把全部精力投入到两个方面：店内要保持清洁；菜的味道要好、价格要低。周围的饭店一般毛利在 50% ~

70%，矮外楼的毛利只定为20%，价廉物美、争取回头客，这比任何促销手段更具成效。

赚钱是促销的目的，但并不是唯一的目的。诚招天下客，矮外楼非常重视自己的声誉，每年夏天温州天气最热的时候，矮外楼都要停业一个月，店主人携家人外出旅游。临走之前，必在门外贴出一张大大的告示：“由于本店条件不好，近来天气炎热，朋友们光临本店，因无法给你们提供一个舒适的环境，使你们受到了委屈，很对不住。从今天开始，本店停止营业一个月，等天气转凉后再开张，乞谅！”

### 北京有线电厂成绩卓著的营销工作

大中型企业怎样搞活，北京有线电厂的做法颇有参考价值。该厂的对外活动严格依法办事；对内强化依法管理、狠抓科技进步。驱动“管理”与“科技”这两个轮子，使企业的效益越来越好，成为我国电子同行业中的佼佼者。这个企业拥有职工6000名，是“一五”期间原苏联援建的老厂，我国的电子计算机从电子管、晶体管到集成电路均首先在这里诞生。改革开放的浪潮也把这个四平八稳的老厂冲进了商品经济的海洋，面对企业外部环境的具大变化，北京有线电厂很快就认准了一条路。就是一切服从国家的法律和政策，在对外活动中依法办事，严格遵循国家的有关法律。该厂的领导首先学习了“十法一则”等基本法规条例，把法的意识装进了头脑。使企业的营销活动不偏离正确的航向。1989年初，他们的拳头产品“长城系列微型机”卷入了商标纠纷案。在司法机关的主持下，他们与对方达成协议，放弃了“长城”称号的使用，这无疑会影响他们的效益，但该厂领导表示：不管什么原因，只要法律作了规定；有关部门依法作出裁决，我们就要坚决执行。他们在提高产品质量上下功夫，重创产品的市场声誉，这些新品牌的微机同样受到广大用户的好评。为了理顺企业内部环境，他们下大力气抓依法管理，以此促进科技进步。该厂首先要从机制、机构上做了调整，实行业务部制，并在1982年企业整顿的基础上建立了一整套规章制度，全厂汇编规章制度三大册，一切活动按制度进度而不是单纯靠领导拍板。厂里出了事故，只要领导有责任也要按规定受罚。为了加强依法管理，该厂专门设立了审计监察法规处，加强法制宣传教育，真正做到“遇到有口管，出事有人抓！”1988年~1989年，该厂被评为北京市“遵纪守法”先进单位。北京有线电的依法管理促进了科技的进步，提高了产品的销售利润率，增加了企业的经济效益。

规范是指约定俗成或明文规定的标准。规范观念是指人们在社会生活中相

互关系的行为规则的思想、观念和心里的总称。作为企业，在市场环境中开展营销活动必须以三方面的规范约束自己的行为，即经济规范、法律规范、社会规范。所谓经济规范是指国家用于调节宏观经济的一系列手段——财政、信贷、价格、税收、股票市场等经济杠杆和企业内部机制的管理手段；法律规范主要概括为两个方面：国家在特定阶段颁布的一系列经济政策和现行的经济法令法规。法律规范是由国家强制力制定和认可的，它体现了统治阶级的意志，要求人们必须遵循，否则予以处罚；社会规范主要包括道德规范、宗教规范及社会习俗等。实质上，这些社会规范也是从阶级利益出发把现实社会关系抽象地概括为一般的规范，它具有典范性和可预测性的特征。企业在运行过程中，其行为时刻受到上述规范的约束，应该具备规范意识，明确自己可以做什么，可能做什么，禁止做什么！

体制改革以后，我们的经济环境发生了很大的变化，城乡商品经济得到了迅速发展，国家放宽了经济政策，理顺了经济关系，疏通了商品流通渠道，开拓了新的市场领域。租赁制、股份制的实施使众多企业成为相对独立的经济实体，在自主经营的原则下可以充分实现生产经营的多样性、灵活性和进取性。然而有些企业的决策人在宽松的营销环境中淡泊了规范意识，有些企业的决策者根本就不具备规范观念，因此其营销行为总是超越法律规范的约束，尤以经济合同纠纷和商标侵权最为突出。商标专用权是商品经济条件下市场营销竞争的产物，它是企业吸引消费忠诚者、扩大商品市场占有率、击败竞争对手的一种手段，故有人把它称之为“商战武器”，所以商标在使用过程中往往成为不法商人猎取的对象。而不具备商标法规意识的企业，其产品成名之后不主动向有关部门申报商标注册，受到商标侵权之害只得“哑巴吃黄莲——苦不堪言，等待仲裁部门的调解，如上述“长城系列微机”之例。开放搞活的经济方针给我国城乡市场带来了繁荣，也给企业注入了新的活力，然而却有那么一些人偏离了有计划商品经济的运行轨道，在竞争过程中假冒他人注册的驰名商标，他们基本上采取以下几种方法：

(1) 在其未注册的商标上加印有 $\oplus$ 或 $\text{R}$ 等字样，这是一种恶劣的商业性欺骗行为，使消费者误认为该商品的商标已经注册。

(2) 假冒他人的注册商标，未经商标权人许可，就在同类商品或者类似商品上使用他人已经注册过的相同或者近似的商标。

(3) 擅自印制或偷售他人注册商标的标识，给其他不法分子的投机活动提供有利的条件。

(4) 大量的伪劣假冒商品的制作者怕露出“马脚”，在使用未注册商标的

同时，在商品的包装上面根本找不到生产厂家的名称和地址，用以逃避法律责任。

近年来，假冒伪劣商品充斥市场的现象时有发生，从汽车、电冰箱、电视机等高档耐用消费品到假烟、假酒、假药等。制造这些假冒伪劣商品的企业实为不法分子，他们见利忘义、无孔不入，渗透到生产、流通领域的各个方面，久负盛名的诸多企业防不胜防，消费者深受其害。他们的行为严重地扰乱了正常的社会经济秩序，一方面要受到法律的追究，被公众舆论所谴责，另一方面严重损害了企业的声誉，使企业产品的营销渠道堵塞。现实中还有一些企业的决策人对经济杠杆的作用知之甚少，甚至陌生。在处理企业内部管理问题和对应企业外部纷乱复杂的经济现象之时，其行为往往违反经济规律，这些企业的决策人大多为现代化经营管理的门外汉，他们采用家长制作风对企业进行全方位的控制，凭借个人的主观臆断行事，而不是依照条例规范职工的行为，顺我者昌、逆我者亡的管理原则势必限制了劳动者的生产积极性，企业的劳动效率只能在低水平阶段徘徊。这样的企业决策人更不了解市场营销规律，不懂得运用供求规律、价格波动规律应付各种经济现象，在市场环境变迁、企业陷入困境之际往往束手无策，无法判断经济动向，更不会顺应经济形势，最后不得已只得依靠行政命令手段仲裁企业的归缩问题，这样的结局完全是由于企业决策者的素质水平较低造成的。

另外一些企业的决策人在营销活动中不了解市场环境的局限。不仔细研究目标市场的状况，其营销行为严重违背了社会习俗，已经签约的产品被客户拒之门外，给企业带来了巨大的经济损失。北京某家农场的鸭子在国际市场上销售一直看好，通过某国驻京商务参赞的介绍准备签属贸易协约大批量出口。进口鸭子的国家信仰伊斯兰教，从教义的角度考虑，该国国民在“杀生”方面有许多忌会。因此在签订商品出口协议之时再三强调：商品供应者宰杀活鸭必须尊重伊斯兰教教规，不能沿用老习惯。从鸭肚子上下刀，放血之后再包装。而要求从鸭嘴处下刀，而且死鸭身上没有刀口、不能见血。我方代表当即承诺下这一要求。然而，由于管理工作的疏忽，下属实际操作人员并没有对这项建议引起足够的重视，认真按照协议的要求宰杀活鸭，认为经过处理、包装后的生鸭，谁会注意到该鸭的宰杀方式呢？因此，当盖有我国伊斯兰教协会的公章、确认此物可作为伊斯兰教民食品的几千只北京鸭出境之后，我方的供货者还没有完全缓过神来就接到了该国责问违约事宜的电传，并且不给解释、承认过错的任务余地和时间的余地，当即把全部产品退回。这一事件的发生不仅给我方供货单位造成了严重的效益损失，而且最严重的问题在于中国伊斯兰教协会的名

誉受到威胁。无独有偶，广州某家制衣厂的营销失败教训同样令人深思。该厂的决策人年轻有为，头脑灵活、目光敏锐，捕捉需求信息的能力出类拔粹，其产品总是超前同行业抢先占领市场。正当企业蒸蒸日上之时，他们发现香港、澳门一带的少女之中开始流行超短迷你套裙，此款衣衫属“开放”之例：袒胸露背，裙摆之处的英文 kissme 耀眼夺目，甚是引人注目。凭借直觉，他们感到此项产品一旦行销大陆，必定会给企业带来丰厚的利润。于是，该企业立即行动起来：打样板、找原料、细加工、精包装，大张旗鼓地隆重在国内推出迷你套裙系列，此项产品在市场上刚一露面，立即引起轩然大波！有人欣喜，有人驻足观望，有人则嗤之以鼻，最后国家有关部门责成该企业：此项产品的生产立即下马、停止市场供应。因为把西方资本主义的残渣引进国门与我们的民俗、民风相悖。企业这样的营销行为与我们的生产目的背道而驰。由此可见，企业的营销业务工作如果超出产品目标市场的社会规范，必定陷入被动的局面甚至一败涂地。

规范是保护和完善社会主义生产关系的必要手段，对企业市场营销活动的形成和实现具有一定程度的调节作用，它可以鼓励企业一些业务的发展，也可以限制企业一些业务的形成。因此，作为社会主义条件下现代化企业应该具备规范观念，在约束中保护自我、发展自我。

如果我们把整个国民经济看作一个大系统，那么每一个部门、行业和企业都是这个大系统中相对微小的细胞组织，而它们各自又形成独立、开放型的子系统。因此每个企业既要服从所属大系统的约束。自觉地遵循国家的政策指令，按照国家的法律规范组织其生产经营活动，同时加强内部子系统的依法管理，建立、健全管理制度和管理方法，使之达到良性循环，这样的企业才能够在外部和内部环境的动态平衡中求得自身的生存与发展。

## 许继集团公司的人事管理特色

许继集团的前身许昌继电器厂，是国家“一五”时期的 156 项重点工程之一。伴随着改革开放的进程，许继大胆地跳出计划经济体制的框框。为了增加市场竞争力，许继一手抓科学技术进步与高新技术产品开发，一手抓内部改革和管理创新，其中，很重要的一环是在实践中逐步形成了一套适应市场竞争的量化考核与动态管理相结合的人事管理体系。

许继量化动态的人事管理主要包括以下四下体系：

□ 量化的人事考评标准体系

许继人事考评标准体系的核心，就是以市场所反映出的各子公司、各单位

经营业绩及各项工作指标完成的好坏为主要依据，将能够量化的指标尽可能地合理量化，制定出易于操作的具体标准，客观公正地对每位中层干部及每个员工的工作作出评价。

### 1. 对中层干部的考核评价标准

(1) 全面的考评标准。该考评标准是对中层干部的综合考核。该标准的主要内容为德、能、勤、绩 4 个方面 11 个要素。四个方面按百分制考核，最高得分为 100 分，最低打分不低于 40 分。

(2) 工作业绩考评标准。在德、能、勤、绩四项考核中，最重要的是工作业绩。根据每个子公司（单位）在市场中的位置、产品类型、人员结构及设备状况等不同因素，经过综合评议制定出每个中层干部工作业绩的评价标准。该评价标准是动态的，每年根据集团及各子公司经营状况的不同而调整。

### 2. 其他员工的考核评价标准

在建立并逐步完善对中层干部的考评标准的基础上，他们相继制定了科技人员、管理人员、生产人员等各类人员的考评标准，使公司所有员工都处于一个量化的考评体系之中。具体标准由各子公司、各单位根据岗位、性质不同来制定，经本单位职代会同意后，报集团公司标准。

#### □ 全员竞争的人事作用体系

### 1. 适应市场需要的单首长负责制

许继集团从 1986 年起对下属部门和单位实行单一首长负责制，每个单位一般只设一个正职，不设助理、协理等虚职，这极大地提高了工作效率。

### 2. 体现公开、公平原则的全员竞争上岗制

(1) 中层干部招标竞聘制。招标竞聘制就是在企业内部打破干部、工人身份和部门界限，对所有中层干部岗位实行公开招标、公开竞争、择优聘用。进入 90 年代以来，公司根据实际情况对干部招标竞聘制不断加以完善，在招标条件、评委组成、打分比例等方面进行了规范，使这项改革逐步制度化和程序化。

(2) 员工竞争上岗制。公司于 1992 年前后相继推出了各类人员的竞争上岗制。一是推行集团公司领导干部竞争上岗、末尾淘汰制。经有关领导、中层干部和员工代表打分，连续两年考核打分之和排在最末一位的淘汰下岗。二是对全公司所有管理岗位制定岗位工作标准、技能要求、上岗条件，符合条件的管理人员及一线员工均可报名参与岗位竞争，通过考试和考核相结合的办法来确定上岗人员。

### 3. 全过程的动态考评机制

主要有任期考评制、年度考评比例淘汰制和监督考评机制。

□多层次的人才开发体系

为了通过竞争使员工队伍的素质循环上升，公司建立起了适应企业发展需要的人才开发机制，从员工上岗培训，初、中级文化、技术培训到电视大学、职工大学以及选送优秀员工到高等院校进修等全方位的培训制度。

□按生产要素量化的分配激励体系

公司在改革分配体制时，坚持以按劳分配为基础，将资本、技术等要素也纳入分配范畴，将分配中的诸要素量化，形成了向贡献倾斜、体现价值规律的分配形式。

1. 按劳动的质和量分配

在一线工人中实行超定额劳动奖励，在管理人员中推行定量化工作考核，在科技人员中实行年薪制，在销售人员中实行销售比例提成制。

2. 推行员工共有制

3. 加大技术和知识参与分配的比重

量化动态的人事管理体制不断完善和良好运行，使公司整体素质得到全面提升。10 多年来，公司经济效益年均以 35% 的速度递增，公司的各项事业更是得到了快速、全面的发展。

## 邯郸钢铁集团的成功模式

八十年代末，由于国家宏观经济的影响，国民经济进行治理整顿，压缩基本建设，钢材市场疲软，售价一跌再跌，使邯钢这个全省知名的利税大户，1990 年竟连续 5 个月出现亏损。在严峻的形势面前，他们没有“等、靠、要”，而是大胆冲破计划经济体制的束缚，主动走向市场，在企业内部建立起“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制，即用模拟的办法，把市场机制引入企业内部管理，在保持现代工业企业专业化、科学分工协作、高度集中统一管理（即企业内部统一计划，统一采购，统一销售，银行只设一个帐号，二级厂不独立对外，不具备法人资格）优势的前提下，抓住成本这个关键，依据客观价值规律，用“倒推”的办法，即从产品在市场上被消费者接受的价格开始，从后向前，通过和先进对比挖掘潜力，测算出逐道工序的目标成本，然后层层分解落实，直到每一个职工。通过成本这个市场信息的传递，把市场价格信息内伸化，把市场对企业的压力变成对内部各个环节和每个职工的压力，促使他们按市场导向决定厂内生产的资源配置，使职工直接感受到市场经济的潮涨潮落，从而增强市场观念，关心市场，主动参与市场竞争。

这个机制的核心是企业真正把提高经济效益放在第一位，通过成本指标的层层分解，将国有资产的管理、使用落实到每一个职工身上，让广大职工人人有家可当，有财可理，有责可负，有利可得，贡献大的可以先富起来。这一机制可概括为8个字：市场、倒推、否决、全员。市场——企业主动走向市场，将内部成本核算的原料、能源、备品备件、半成品等的价格一律改为市场价，生产出的产品也以当时市场能接受的价格为依据，以产品成本降低多少作为衡量各生产单位生产经营成果的标准。倒推——对长期计划经济体制下从前到后逐道工序核定成本的顺序结转法，改为倒推法，按照“亏损产品不亏损，盈利产品多盈利”的原则，从产品在市场上被承认能接受的价格开始，逐个工序，从后往前，直到原材料采购，通过与先进单位对比，找出差距，挖掘潜力，重新核定其目标成本。否决——将目标成本指标列入二级厂（单位）承包，按月考核，完不成成本指标，百分之百否决全部奖金。全员——上至厂长下至每一位职工都得承担成本或费用指标，形成全员全过程的成本管理。公司将1000多个综合指标分解到二级厂和处室，然后他们再细化成10万个小指标，层层分解落实到每一个职工。让职工参与市场竞争，不是让每个人都去买卖，而是以完成分解给自己市场机制下的目标成本为依据。

近年来他们不断深化和完善这一机制。一是将模拟市场核算机制由主要生产厂拓宽到辅助厂、生活后勤等所有单位。二是将模拟市场核算机制由生产领域引入到基建工程管理。他们精确计算投入产出，使投入的资源、奖金得到充分利用。三是在加强企业管理、挖掘现有装备潜力的同时，以提高经济效益、降低成本为主线，进行技术创新，在生产各个环节推进技术进步。四是改革分配制度，建立“按效分配”激励机制。在保证职工基本收入的前提下，拉开奖金分配差距，将奖金占工资总额的比例调整到40%~50%。五是在全公司开展“邯钢学全国，指标上台阶、创一流”活动，努力克服指标到顶、潜力挖尽的畏难情绪，找差距、挖潜力，使邯钢70%的指标进入冶金行业前3名。六是把提高产品实物质量作为企业求生存、求发展的重要措施来抓。

八年来，通过推行和不断完善市场核算机制，取得了显著的经济效益和社会效益。从1990年到1998年，邯钢钢产量由110万吨增加到344万吨，实现销售收入由10.2亿元提高到80.1亿元（含税），实现利税由2.1亿元增加到10亿元，其中利润由100万元增加到7亿元，走出了一条主要靠内涵挖潜、内部积累，实现国有资产迅速增值的良性发展道路。

## “阳光”之路

江苏阳光集团在纺织行业普遍滑坡的困境中创造了精纺纱锭最多、品种花色最全、产品档次最高、产销总量最大、经济效益最好等五个“全国之最”。阳光集团领先于国内毛纺界，并非偶然。1986年，这前企业从当地一家乡办小厂分离出来独闯市场时，无资金、无技术、无市场，还背负了700万元债务。然而，在短短12年间竟以年均递增50%的速度大踏步发展，至今，拥有总资产15亿元，自有资本10亿元，成为集洗毛、制条、染、纺、织、染、服装为一体的全国著名大型毛纺企业，走出了一条具有阳光特色的成功之路。

### □“鸟枪换炮”，营造装备优势

阳光集团令人瞩目的10万锭毛纺能力，不是一蹴而就，而是在不断进行技改扩能中逐步形成的。1993年夏，他们召开订货会，一下子订货达1亿元。然而，他们原有的生产设备却跟不上销售的发展速度，为此，公司决定再投资，为新上马的5000锭精纺纱锭配套。那一段时期，正好有一些国有毛纺大企业因不景气而转产或开工不足，需拍卖设备。他们就专门寻找这些名牌厂的名牌设备：质量是国内一流的，有的甚至没有动用过，可因为是二手货，价格只有新设备的50%~60%，而且各种辅助设施配套齐全。

他们培植装备优势的第二步是办合资。1992年通过与港商、美商合资，利用了900万美元外资，引进了国外先进的技术装备。

从1993年下半年开始，阳光集团拉开了改造装备的序幕。第一期技改项目投资了800万美元。技改项目运作投产后，投资在1年中就全部收回。国际先进设备的运用，使劳动力节省了40%，产品正品率从原来的80%提高到95%。近几年，他们再次进行大规模技术改造，引进先进的生产设备。从1995年底开始立项、设计、施工到设备引进、安装、调试、生产，总共花了不到5个月时间，建起了一个2万平方米、2万锭纺纱、200台织机的国内最大的纺织车间，全套设备从国外引进，年生产2500吨毛纱，织布年生产1000万米坯布。该车间的落成，为阳光集团的高支高档产品形成批量生产打下了基础。与此同时，集团围绕纺织对前后道配套工序进行了相应的技术改造，如1996年7月，从意大利、德国引进了一套最先进的服装生产流水线。

### □自力更生，营造工艺优势

阳光在引进高科技装备“硬件”的同时，十分注意技术和工艺“软件”的引进和开发。他们先后招聘了500多名大专以上学历的专业技术人员，并请全国知名毛纺专家和技术权威任业务指导，创办了全国一流的毛纺研究所和毛

纺测试中心；同中国纺大、天津纺织学院、苏州大学等大专院校合作，联合培养人才。在生产工艺上，“阳光”人严格把关，制订严格的工艺流程和工艺细则，并积极执行 ISO9002 国际标准，保证工艺过关。同时，还聘请意大利等国家的毛纺专家来厂进行现场指导，引进国外的先进技术、工艺、品种，融合东西方的新技术，开创阳光特有的生产技术和工艺。

阳光十分重视新产品开发，每年都有引导消费、引导毛纺品潮流的新品面市，并占有较大的市场份额。每天都有 3 只以上的新产品诞生。

#### □锐意创业，营造规模优势

十多年来，公司上下无论在任何时候、任何情况下，都始终保持锐意创业的旺盛斗志，保持抢抓机遇的强烈意识，保持创优创名的坚强信心，并不失时机地扩大企业规模。如 1993 年下半年以来，他们抓住成立企业集团的机遇，坚持以提高产业集中度为目标，以江阴市精毛厂为核心，以“阳光牌”精纺呢绒这一名牌产品为“龙头”，以资产、资本、资源经营为纽带，通过多种形式，逐步形成以毛纺业为主的大型企业集团，目前集团已拥有 16 家紧密层企业、6 家半紧密层企业、5 家合资企业和 1 家三星级涉外旅游饭店；同时，他们还在悉尼和香港建立了分公司。

### 五零五集团的管理创新

咸阳五零五集团公司，作为医药保健行业的排头兵，在没有要国家一分钱投资的情况下，经过十年的发展，成为集科研、生产、经营、医疗、教学为一体的高科技产业集团，至今不但保持着医药保健产业的重要地位，而且跻身于药业行业，其成功的原因是多方面的，其中最重要的一条，就是管理上的创新。

早在 1989 年五零五创建伊始，他们便摒弃了那种极富“官本位”色彩的管理思维模式，毅然以全新的思想和方式方法管理企业。

首先是企业领导制度的改革和创新，实行了厂长领导下的助理负责制，后来发展成为董事会、总裁领导下的助理负责制、总经理负责制，大大消除了国营企业长期存在的领导之间重权位、不重业绩、推诿、扯皮、制肘等弊病。

二是建立了一整套比较完善的管理制度，包括五零五员工守则、十要十反对制度、人才公开聘制度、奖励制度、考证考核制度、质量手册及一系列产品质量和工作质量控制与保证制度，形成了有效的约束机制和激励机制。

三是在组织结构方面大胆进行了创新。不是按照旧的条条框框设置同政府对应的部门，而是完全根据市场要求设置相应的部门机构。部门的接口是市场

而不是政府。各部门既有明确的分工职责，又有面对市场提供满意服务的共同职责，力求防止各部门各自为政、独自强调本部门的重要性而忽视了公司整体效应的弊端，强化了相互之间的沟通与协调，使其能够组成一个团结协作的集合群体，各部门既能独立地开展工作，完成职责任务，又能迅速、灵敏、高效地做出反映，并通过及时、有效的沟通、合作、互补，满足市场的要求。

四是在人力资源的管理上富有创新性。突破了传统的思维定势，消除一节不利于人才发现、选拔、培养、使用的观念束缚，建立了一套全新的人力资源管理体系，打破“干部”与“工人”的身份界限，全部员工都通过社会公开招聘，并常年面向国内和国外纳贤，人才进入的门始终是敞开的。为了使更优秀的人才随时进入最佳岗位，同时强化部门现职负责人的危机意识和紧迫感，各部门一般不设正职，给自身的努力和其他更优秀的人才留出位置和发展空间。不仅在职的员工能创造性地开展工作，而且他们还十分注重挖掘社会潜力，使所有关心企业的同仁都能以各种方式为企业发展出力献策，如组成“505 医学博士顾问团”等。

五是在经营理念上既重视企业追求利润最大化的一般目的，同时又把祖国传统文化和精神有机地融入企业经营思想中，强调企业的社会责任和社会价值，使其相互促进、相得益彰。

六是形成了独具特色的销售服务体系。不拘泥于自销或代理销售某一种销售方式，而是在全国三十一个省、市、自治区建立自己的销售网络的同时，还积极培育发展了一批总经销（代理制），使自销与代理有机结合，互相补充、相互促进。尤其是在邮购销售方面，毫不夸张地说，五零五创造了我国邮购销售的先河。早在企业创建之初，尽管那时完全是卖方市场，每天来自全国各地的人在企业门口排起长长的队伍等待购买产品，企业发愁的不是销售而是生产能力和供货。那时，我国的市场远没有象今天这样发达，很多的消费者尽管渴望使用五零五产品，但因各种条件的限制，不能如愿以偿，难以方便地实到。加之，市场上很快出现了不法分子伪造的假冒产品，严重侵害了消费者的利益。为此，五零五独具慧眼，采用了国外已经流行多年但我国尚未采用的邮购销售方式，投入大量人力、物力、财力，在企业建立邮购总部，在全国各地建立邮购销售网络。这一创新，最大限度地满足了广大消费者的需求，有效地保护了消费者利益，对打击违法行为、切实维护企业形象也发挥了极其重要的作用。同时，已成为企业长期开发营销活动、与消费者建立广泛联系的重要渠道和纽带。

在我国，由于家电产品和机械产品存在着使用中经常性维修问题，有的企

业在这方面做的很不错，如海尔等，但在产品属于一次性消费的医药保健行业，能象五零五这样重视售后服务的并不多见。一般企业只是把临床观察作为患者使用该产品效果的评价参数，剩下的就是按标准组织生产了，至于售后服务则很少受到重视，消费者只能被动地使用或不使用，使用后的效果更没有正常的渠道反馈。五零五则不然，他们成功地创新了这一领域的售后服务体系和思想方法。除了和其他企业一样，在产品包装中备有详细的产品说明外，还专门备送了用户意见表，消费者使用中和使用后有什么建议和要求可以通过意见表向厂方反馈。同时，企业还专门设立了信息服务中心，随时对用户通过信件、电话、传真等多种形式提出的询问、意见和建议研究答复，真正做到了每信必登（记）、每信必复、每个问题（意见、建议）都能受到足够的重视。这一创新，有效地加强了企业同消费者的直接沟通，最大限度满足了消费者多层次多方面的需求（包括物质的和精神的），受到广大用户的高度称赞。

## 合肥荣事达集团的管理创新

10多年前，合肥事达集团只是个人员不足300、资产仅306万元，濒临倒闭的小厂，现拥有总资产30亿元，1995~1997年连续3年位居全国同行业第一位。其成功的奥秘之一就是于坚持企业管理创新，推进“零缺陷管理”。

荣事达的零缺陷管理包括以下主要内容：

### 零缺陷生产

零缺陷生产是零缺陷管理的中心内容。1995年开始，荣事达公司把ISO9000和零缺陷生产融合在一起，充实和丰富了零缺陷管理的具体内容，通过程序文件和岗位责任将零缺陷生产落到实处。它的具体做法可以总结为：

（1）从产品的设计开始，立足于高起点，新要求，精益求精。

（2）所有工序必须保证一次成功。

（3）上道工序对下道工序提供的产品必须是合格品。

（4）设置必要的质量控制点，对生产过程的质量状态进行监控，使产品质量始终处于受控状态。

（5）对产品质量的无限追求，抓住使差距越来越小的问题，利用PDCA和PAMS方法，不断循环。

（6）全员参加，通过质量教育和培训，使每个人对本岗位工作都主动做到精、细、严、零缺陷，追求完美。

### 零缺陷供应

#### 1. 零缺陷供应的基本要求

(1) 供应作为生产环节的“第一道工序”，不得向生产环节传递有缺陷的原材料和外购零部件。

(2) 零缺陷供应涵盖了原辅材料和外协零部件供应的质量、品种、规格、数量、以及价格、供应时间、节奏、周期、贮存和仓库管理的一系列方面的要求。

(3) 供应部门必须与分供方建立稳定的协作关系，保障供应的稳定和可靠性，并营造起本企业与合作配套企业“利益共同体”。

## 2. 零缺陷供应的运作方式

(1) “矩形把关体制”。对原辅材料和外协零部件的采购定货，一律经过供应处、财务处、质量检验处、研究所 4 个部门的综合把关。

(2) “统一计划管理”。物资供应和采购实行“统一计划管理”，其责任和运作具体落实于供应处。

(3) “合格分承包方”管理制度。即按零部件的性能作用、技术含量以及对成品质量的影响程度，将各零件分为 A、B、C 三类并给出各类零部件具体质量的控制标准。依此分类将协作厂家划分为不同类别，向它们提出不同的质量控制要求。

(4) 技术质量恳谈会制度。即与合作企业定期举行技术质量恳谈会。

### 零缺陷服务

#### 1. 售前服务

加强对售前服务的管理，在充分进行市场调研的基础上，进行正确的售前决策。同时加强市场整体策划，树立鲜明的企业形象。

#### 2. 售中服务

售中管理目标的确立和定位，必须从企业和商家契合的最佳点上去找到既能为商家所接受、也能与企业整个管理方式和管理手段相适应的管理目标，影响和促使经销商也成为零缺陷管理的有关组成部分，从而携起手来，共同为消费者提供零缺陷服务

#### 3. 售后服务

集团规定：产品在哪里销售，服务就在哪里到位，以消费者百分之百满意和投诉率为零作为唯一责任目标。主要措施是：组织一支高素质的服务队伍；配备现代化的维修硬件；建立用户档案制度；开展多种形式的辅助服务工作。

### 零缺陷决策

荣事达人认为，决策也必须追求“零缺陷”，使决策失误的可能性降低到尽可能小的程度。为此应对决策实施有效管理，以保障决策科学。主要包括两

个方面的内容：

1. 决策过程中的规范和程序

如没有充分的信息依据，不得提出决策方案；没有经过分析论证不得作出任何决策；市场可行性、资金和技术可行性分析，没有足够的分析资料和完善的研究结论不得作出决策等等。

2. 决策实施过程中的监督和控制

主要内容有：

- (1) 给出绩效标准。
- (2) 监督检查。
- (3) 反馈和校正。

# 后 记

历经 18 余月的艰辛，《世界管理 100 年》终于能够面向读者了。对于编委会同仁，对于曾关心和指导过的领导和管理前辈，对于曾给予热心帮助的兄弟单位来说，应该能够了却一个数年来的心愿了。从 20 世纪 90 年代开始，我们就酝酿编撰一本管理类工具书，希望通过该书将 20 世纪人类管理史上所取得的重要成就呈现给我们的管理界，为全面提升我国企业管理水平，增强我国企业的国际竞争力作出贡献。从 98 年底开始，经过一系列的充分准备之后，我们便着手进行这一项有着重要意义的工作。

本书在编写过程中，得到了有关领导、管理界前辈的亲临指导，在此表示深深的敬意和谢意。我们在编写的同时，参阅了有关的文件、书籍和资料，并加以引用，在此一并表示感谢。

由于编者的水平有限，本书必定存在许多不足，希望广大读者批评指正，以使我们在将来的工作中取得更大的进步！